

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

Diplomová práce

Klára Borovičková

Personálně-psychologický audit jako nástroj zhodnocení vybraných
personálně-psychologických fenoménů v české pobočce nadnárodní
organizace

Personnel audit with psychological focus as a tool for evaluating certain phenomena of
personnel psychology within the environment of a Czech branch of an international
organization

Praha, Červenec 2011

Vedoucí práce:

PhDr. Irena Wagnerová, Ph.D., MBA

Motto:

„Performance is powered by the effective use of capital: Financial capital, technological capital and human capital. In a world where business must compete in an ever-wider arena while doing more with less, human capital is emerging as the most challenging to secure, the most elusive to quantify and the most critical to success.”

„Výkonnost je sycena efektivním využíváním kapitálu: kapitálu finančního, kapitálu technologického a kapitálu lidského. Ve světě, kde podniky soupeří na neustále se rozšiřujícím poli a snaží se dosáhnout lepších výsledků s menšími zdroji, se lidský kapitál zdá být tím nejobtížněji zabezpečitelným, nejprchavěji měřitelným a pro úspěch nejkritičtějším fenoménem.”

(Deloitte, 2010a)

Poděkování

Ráda bych poděkovala zejména vedoucí mé diplomové práce PhDr. Ireně Wagnerové, Ph.D., MBA za její vstřícnost, trpělivost a cenné odborné rady. Velký dík patří také panu N.B., řediteli Organizace X v České republice, za to, že mi umožnil ve své společnosti provést můj výzkum, a paní Marice z personálního oddělení Organizace X, která se mnou podělila o informace a dokumenty nutné pro moji analýzu. Dále děkuji svým kolegům ze společnosti Deloitte za zkušenosti, které od nich mohu čerpat, a za konzultace a rady, které mi poskytli. Také bych chtěla poděkovat Markovi za pomoc se statistickým zpracováním. Obzvlášť si vážím pomoci Ctibora a jeho ochoty, pečlivosti a trpělivosti.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedených informačních pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů. Originální anglické podklady předkládám ve vlastním překladu.

V Praze dne 25. 7. 2011

Klára Borovičková

Anotace

Diplomová práce představuje personálně-psychologický audit jako nástroj hodnocení vybraných personálně-psychologických fenoménů v české pobočce nadnárodní organizace.

Teoretická část práce představuje metodu auditu jako jeden z možných hodnotících přístupů využitelných v organizaci, historii auditu a jeho různé druhy. Dále na teoretické úrovni stručně nastiňuje problematiku vybraných oblastí personální práce, které budou podrobněji analyzovány v části empirické.

Těžiště diplomové části spočívá v části empirické, kterou tvoří personálně-psychologický audit témat Zabezpečování lidských zdrojů a Spokojenost zaměstnanců a jejich rovnováha mezi pracovním a osobním životem. Kromě jejich detailní analýzy na případu konkrétní společnosti je dále zkoumána problematika možných souvislostí mezi celkovou spokojeností zaměstnanců s prací ve společnosti a jejich rovnováhou mezi pracovním a osobním životem a jsou stanovena doporučení pro zefektivnění fungování jednotlivých oblastí personální práce.

Klíčová slova: personální audit, zabezpečování lidských zdrojů, pracovní spokojenost, rovnováha mezi pracovním a osobním životem

Annotation

This thesis' intention is to present the personnel audit with psychological focus as a tool for evaluating certain phenomena of personnel psychology within the environment of a Czech branch of an international organization.

The theoretical part of the thesis presents an audit as one of the possible approaches to the evaluation of processes within the organization, its history and the different kinds of an audit. It also presents the theoretical aspects of human resources management that are later analyzed in more detail in the empirical part of the thesis.

The empirical part is the centre-point of the thesis. It presents a case study in the form of a personnel audit with psychological aspects. The audit is focused on Human Resource Management and employee satisfaction and work-life balance. The connection between employee satisfaction and work-life balance is also discussed and recommendations for improvement are drafted.

Key words: personnel audit, Human Resource Management, employee satisfaction, work-life balance

Obsah

1	ÚVOD	11
2	AUDIT JAKO JEDEN Z MOŽNÝCH PŘÍSTUPŮ K HODNOCENÍ ORGANIZACE	14
2.1	DEFINICE AUDITU	16
2.1.1	<i>Dělení auditů.....</i>	<i>17</i>
2.1.1.1	Interní audit	17
2.1.1.2	Externí audit	18
2.1.2	<i>Další dělení auditů</i>	<i>19</i>
2.2	PERSONÁLNÍ AUDIT.....	21
2.2.1	<i>Vývoj personálního auditu</i>	<i>22</i>
2.2.2	<i>Základní cíle a funkce personálního auditu.....</i>	<i>24</i>
2.2.3	<i>Druhy personálních auditů.....</i>	<i>24</i>
2.2.3.1	Sociální audit	25
2.2.3.2	Audit personálních činností	26
2.2.3.3	Manažerský audit	27
2.2.3.4	Personální audit (v užším smyslu slova).....	28
2.3	NÁŠ PŘÍSTUP – PERSONÁLNĚ-PSYCHOLOGICKÝ AUDIT	29
3	AKTUÁLNÍ PŘEDMĚTY AUDITNÍ ČINNOSTI V OBLASTI PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	31
3.1	ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	34
3.1.1	<i>Plánování lidských zdrojů.....</i>	<i>35</i>
3.1.2	<i>Získávání a výběr pracovníků.....</i>	<i>39</i>
3.1.2.1	Analýza a popis pracovního místa	39
3.1.2.2	Oslovení uchazečů	45
3.1.2.3	Výběr zaměstnanců	52
3.1.3	<i>Uvádění pracovníků do podniku</i>	<i>57</i>
3.1.4	<i>Zaměstnanecká mobilita</i>	<i>61</i>
3.1.4.1	Druhy zaměstnanecké mobility.....	62
3.1.4.1.1	Mobilita vnitřní	62
3.1.4.1.2	Mobilita vnější	63
3.1.4.2	Intenzita odchodů	64
3.1.4.3	Význam pracovní mobility	65
3.1.5	<i>Personální marketing.....</i>	<i>66</i>
3.2	SPOKOJENOST A ROVNOVÁHA MEZI PRACOVNÍM A OSOBNÍM ŽIVOTEM ZAMĚSTNANCŮ	69
3.2.1	<i>Pracovní spokojenost.....</i>	<i>69</i>
3.2.1.1	Faktory ovlivňující pracovní spokojenost.....	70

3.2.1.1.1	Výše platu	71
3.2.1.1.2	Pracovní podmínky, délka pracovní doby	71
3.2.1.1.3	Společenská prestiž zaměstnání	72
3.2.1.1.4	Věk.....	72
3.2.1.1.5	Osobnostní atributy.....	73
3.2.1.1.6	Pohlaví.....	73
3.2.1.2	Vztah pracovní spokojenosti a dalších personálně-psychologických fenoménů	74
3.2.1.3	Důsledky pracovní spokojenosti a nespokojenosti	75
3.2.2	<i>Rovnováha mezi pracovním a osobním životem</i>	76
3.2.2.1	Faktory a oblasti ovlivňující rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a možná opatření.....	77
3.2.2.1.1	Pracovní doba.....	78
3.2.2.1.2	Věk.....	80
3.2.2.1.3	Etnický původ	80
3.2.2.1.4	Pohlaví.....	81
3.2.2.1.5	Zdraví.....	81
3.2.2.1.6	Vztahy.....	82
3.2.2.1.7	Děti a pro-rodinná opatření	82
3.2.2.1.8	Sounáležitost s komunitou	83
3.2.2.2	Vztah rovnováhy mezi pracovním a osobním životem a dalších personálně-psychologických fenoménů	83
3.2.2.3	Důsledky rovnováhy a nerovnováhy mezi pracovním a osobním životem	84
EMPIRICKÁ ČÁST		85
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI		86
4.1	HISTORIE A STRUKTURA SPOLEČNOSTI	86
4.2	PŘEDMĚT ČINNOSTI ORGANIZACE X	86
4.3	TRH A KONKURENCE.....	87
4.4	LIDSKÉ ZDROJE V POBOČCE ORGANIZACE X V ČESKÉ REPUBLICE	87
4.5	NÁŠ VZTAH K ORGANIZACI X	88
5 PROJEKT A CÍLE ŠETŘENÍ		89
5.1	VÝZKUMNÉ OTÁZKY	90
5.2	VÝZKUMNÉ METODY	90
5.2.1	<i>Dotazníkové šetření – Průzkum mezi zaměstnanci</i>	91
6 VLASTNÍ PERSONÁLNĚ-PSYCHOLOGICKÝ AUDIT		95
6.1	ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V POBOČCE ORGANIZACE X	96
6.1.1	<i>Personální plánování v české pobočce Organizace X</i>	96
6.1.1.1	Shrnutí a doporučení	98
6.1.2	<i>Získávání a výběr zaměstnanců v české pobočce Organizace X</i>	99

6.1.2.1	Analýza a popis pracovního místa v české pobočce Organizace X	99
6.1.2.2	Oslovení uchazečů v české pobočce Organizace X	101
6.1.2.3	Výběr zaměstnanců v české pobočce Organizace X	102
6.1.2.3.1	Zkoumání přihlášky	103
6.1.2.3.2	Pohovor	104
6.1.2.4	Shrnutí a doporučení	105
6.1.2.4.1	Analýza a popis pracovního místa	105
6.1.2.4.2	Oslovení uchazečů	106
6.1.2.4.3	Výběr zaměstnanců	107
6.1.3	<i>Uvádění pracovníků do podniku</i>	110
6.1.3.1	Shrnutí a doporučení	111
6.1.4	<i>Zaměstnanecká mobilita</i>	113
6.1.4.1	Mobilita vnitřní	113
6.1.4.2	Mobilita vnější	115
6.1.4.3	Intenzita odchodů	116
6.1.4.4	Analýza odchodů dle pracovního zařazení zaměstnanců	117
6.1.4.5	Analýza odchodů dle pohlaví	118
6.1.4.6	Shrnutí a doporučení	119
6.1.5	<i>Personální marketing v české pobočce Organizace X</i>	120
6.1.5.1	Shrnutí a doporučení	120
6.2	SPOKOJENOST A ROVNOVÁHA MEZI PRACOVNÍM A OSOBNÍM ŽIVOTEM ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI X	122
6.2.1	<i>Pracovní spokojenost v Organizaci X</i>	122
6.2.1.1	Celková spokojenost s prací	122
6.2.1.2	Spokojenost s naplněním, které zaměstnancům poskytuje práce	123
6.2.1.3	Spokojenost s celkovou výší odměny	124
6.2.1.4	Spokojenost s jistotou zaměstnání	124
6.2.1.5	Nefinanční ocenění za vykonanou práci	125
6.2.1.6	Shrnutí a doporučení	126
6.2.2	<i>Rovnováha mezi osobním a pracovním životem v české pobočce Organizace X</i>	127
6.2.2.1	Celková úroveň rovnováhy mezi pracovním a osobním životem	128
6.2.2.2	Podpora získávání rovnováhy mezi pracovním a osobním životem ze strany společnosti	128
6.2.2.3	Skutečný zájem o blaho zaměstnanců	129
6.2.2.4	Shrnutí a doporučení	130
6.3	MOŽNÉ SOUVISLOSTI	132
6.3.1	<i>Vztah celkové spokojenosti s prací a rovnováhy mezi pracovním a osobním životem</i>	133
6.3.2	<i>Vztah celkové spokojenosti s prací a spokojenosti s jistotou zaměstnání</i>	134
6.3.3	<i>Vztah spokojenosti s jistotou práce a spokojenosti s naplněním, které práce poskytuje</i>	134
6.3.4	<i>Vztah rovnováhy mezi pracovním a osobním životem a spokojenosti s jistotou zaměstnání</i>	135

6.3.5	<i>Vztah celkové spokojenosti a spokojenosti s finanční odměnou</i>	135
6.3.6	<i>Vztah celkové spokojenosti a spokojenosti s naplněním, které práce poskytuje</i>	136
6.3.7	<i>Vztah spokojenosti s naplněním, které práce poskytuje, a spokojenosti s celkovou výší finanční odměny</i>	136
6.3.8	<i>Vztah spokojenosti s naplněním, které práce poskytuje a nefinančním oceněním</i>	137
6.3.9	<i>Shrnutí</i>	138
7	DISKUSE	141
8	ZÁVĚR	148
	LITERATURA.....	150
	SEZNAM GRAFICKÝCH OBJEKTŮ.....	164
	PŘÍLOHY	165

1 Úvod

Říká se, že se dostáváme do éry znalostní ekonomiky. To mimo jiné znamená, že největší hodnotou organizací jsou zaměstnanci a jejich znalosti. V terminologii společností se to projevuje v posunu od označení „personál“ k pojmenování „lidské zdroje“ a nejnověji k označení „lidský kapitál“. Společnosti si tuto hodnotu svých zaměstnanců čím dál více uvědomují, a proto věnují zvýšenou pozornost oblasti personální práce a systémům řízení svých zaměstnanců a kontrole efektivity, s jakou je systém řízení lidských zdrojů nastaven.

Řízení lidských zdrojů je velmi často vnímáno jako doména ekonomů. Ti mají svůj specifický pohled na tuto oblast, kdy zaměstnance přepočítávají na tzv. „člověko-hodiny“, a někdy se zdá, že z řízení lidských zdrojů se stává spíše řízení strojů. Doménou ekonomů jsou také personální audity, tedy kontroly, jak se jednotlivým společnostem v řízení lidských zdrojů daří. Někdy se však zdá, že v takových kontrolách se ztrácí to nejpodstatnější, tedy zaměstnanci samotní.

V této práci bych ráda dokázala, že i psychologové mají co říci k tématu řízení lidských zdrojů a že jejich pohled může obohatit pohled ekonomů i při realizaci personálních auditů. Tato práce se pohybuje na hranici několika disciplín, stejně jako se podobně pohybují psychologové v oblasti personální práce v korporátní sféře. V praxi psychologie práce a organizace sledují stírání hranic a obtížnost jednoznačného soudu o tom, které téma je ještě zájem psychologů a kde už začíná hájemství ekonomů. V této práci se budu snažit u zkoumaných témat akcentovat psychologickou perspektivu.

Tématem této diplomové práce je tedy, v souladu s výše řečeným, personálně-psychologický audit dvou vybraných oblastí personální práce v české pobočce nadnárodní organizace, a to sice: (1.) Zabezpečování lidských zdrojů a (2.) Spokojenost zaměstnanců a jejich rovnováha mezi pracovním a osobním životem. Tyto dvě oblasti představují pouze malou výseč z celkového záběru personální práce. Podle interních statistik společnosti Deloitte, největší poradenské společnosti na světě, která se mimo jiné věnuje i poradenství v oblasti lidského kapitálu, jsou to však právě tyto dvě oblasti, které vnímají vedoucí zaměstnanci společností působících na českém trhu jako nejvíce problematické a z toho důvodů oslovují poradenské firmy s žádostí o zhodnocení a

doporučení, jak je správně nastavit. Oblasti, které jsme pro naši práci vybrali, představují pro řadu společností palčivý problém – a současně jde o témata, kde psychologický přístup nabízí výraznou přidanou hodnotu. Všechny tyto faktory a současně největší očekávaný přínos pro praktické využití, který podle našeho názoru plyne ze zpracování těchto témat, nás vedl při jejich výběru.

Nástroj, který jsme použili pro zhodnocení oblastí personální práce, jsme označili s ohledem na předmět a metodu řešení jako personálně-psychologický audit. V teoretické části tedy nejprve stručně představíme různé metody hodnocení podniků, následně detailněji problematiku auditu jako takového, jeho historii a různé druhy. V druhé polovině teoretické části se zaměříme na představení jednotlivých témat, která budeme následně analyzovat v části empirické.

Jsme si vědomi, že oblasti popisované v druhé polovině teoretické části jsou natolik obsáhlé, že každé jedno z nich by mohlo být, a často také bývá, tématem samostatné diplomové práce. Naším cílem tedy není tato témata obsáhnout v celé jejich šíři. Chceme je popsat na takové úrovni, abychom vytvořili přiměřeně podrobnou základnu pro to, abychom je v další části práce mohli podrobit analýze a vztáhnout k nim možná doporučení na zefektivnění.

Část empirická bude poté personálně-psychologickým auditem samotným, bude zaměřená na kvalitativní a kvantitativní zhodnocení dvou oblastí personální práce v české pobočce nadnárodní organizace.

Pro potřeby této diplomové práce je personálně-psychologický audit doplněn ještě o kapitolu zabývající se možnými souvislostmi mezi analyzovanými fenomény v oblasti spokojenosti zaměstnanců a jejich rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Tyto vztahy zkoumáme s pomocí statistické analýzy.

Cílem našeho šetření je jednak analýza zmíněných oblastí a dále formulace doporučení pro zvýšení efektivity ve vybraných oblastech řízení lidských zdrojů.

TEORETICKÁ ČÁST

2 Audit jako jeden z možných přístupů k hodnocení organizace

Jednou ze základních charakteristik dnešní doby je důraz na výkon a výkonnost a výrazná orientace na úspěch. Tyto faktory ovlivňují chování různých subjektů – osob i podniků. Hodnocení organizací bývá v realitě komerčních firem velmi často přetaveno do tématu posouzení výkonnosti daného podniku.

Jak píše Fibírová a Šoljaková, termín výkonnost podniku je v nejobecnější podobě používán „*v souvislosti s vymezením samotné podstaty existence podniku v tržním prostředí, jeho úspěšnosti a schopnosti přežít v budoucnosti*“ (2005, s. 7). Pokud vyjdeme z předpokladu, že „*existence podniku v tržním prostředí závisí na jeho schopnosti zhodnotit svojí činností vynaložené zdroje a vytvořit zisk, je problematika výkonnosti velmi často zúžena na problematiku měření zisku*“ (Fibírová & Šoljaková, 2005, s. 7).

Ziskovost však není jediným fenoménem, který nás v souvislosti s fungováním organizace může zajímat. Informace o zisku nám nepředstaví všechny aspekty fungování dané organizace. Proto, jak píše Epstein a Manzoni (1997), systémy měření výkonnosti by měly obsahovat také mnoho nefinančních měřítek, která by doplnila ta finanční, a to zejména v oblasti zákaznického pohledu a výkonnosti interních procesů.

Pokud chceme poznat společnost, můžeme využít celou řadu nástrojů. Pomocí finanční analýzy různých dokumentů (výroční zpráva, zveřejněné výsledky hospodaření, rozvaha, výkaz zisku a ztrát) můžeme získat podrobný obraz o finanční situaci v organizaci.

Můžeme také využít průzkum veřejného mínění, jehož výsledky nás mohou seznámit například s hodnotou značky dané společnosti, s povědomím o značce u zákazníků, o ochotě za danou značku platit nebo například o image společnosti na trhu (Marinič, 2008).

Často využívaným nástrojem pro získávání zpětné vazby od zaměstnanců i klientů je dotazování. Snad každá společnost využívá dotazníky pro získávání informací o svém fungování, a to jak od svých klientů, tak také od svých zaměstnanců. Může se jednat o dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců se zaměstnáním nebo o výzkum spokojenosti zákazníků se službami a produkty, které společnost nabízí, a také s jejich

cenou. Můžeme se dotazovat také na hodnocení úrovně služeb, které poskytují jednotlivé organizační útvary ve společnosti svým interním klientům.

Různé útvary v organizacích můžeme také hodnotit pomocí analýzy prospěšnosti. Ta se zaměřuje na dopad aktivit zkoumaného útvaru měřený pomocí finančních ukazatelů, dále na kvalitu těchto aktivit a na poměr mezi náklady a přínosy. (Boudreau, 1988).

Zajímavou metodou hodnocení podniku je také benchmarking (poměrování). Pomocí benchmarkingu srovnáváme fungování jednotlivých oblastí ve společnosti s tím, jak stejné oblasti fungují například v další pobočce stejné organizace nebo v jiných společnostech (Armstrong, 2007). Velmi cenné je potom takové srovnání s přímou konkurencí. Problém benchmarkingu je však ten, že většina společností si údaje o svém fungování úzkostlivě střeží, a proto je často velmi obtížné získat informace o konkurentech, které jsou pro srovnání potřebné.

Dalším nástrojem, který je poněkud komplexnější a kombinuje hodnocení několika oblastí, je metoda *balanced scorecard*. Ta se zaměřuje na zhodnocení podniku z perspektivy finanční (návratnost investic, přidaná hodnota), zákaznické (spokojenost zákazníků, loajalita, podíl na trhu), interní (jakost, doba odezvy, náklady apod.) a v oblasti učení se a růstu (spokojenost zaměstnanců, dostupnost informačního systému) (Kaplan & Norton, 2000). Metoda *balanced scorecard* bývá v současnosti považována za jeden z nejsofistikovanějších nástrojů hodnocení společnosti také proto, že se nesoustředí pouze na popis aktuálního stavu, ale na definici dalších kroků, které pomohou společnosti dosáhnout jejích strategických cílů (Parmenter, 2008).

Při hodnocení podniku jako celku či jeho jednotlivých útvarů se můžeme také zaměřit na měření výkonu metodou porovnávání nastavených cílů pro dané oddělení s jejich plněním. Můžeme zjišťovat jak kvantitativní úroveň plnění, tak i úroveň kvality plnění. Při tomto kroku budeme pravděpodobně kombinovat nástroje finanční analýzy s dotazováním (ať už prostřednictvím vyplňování dotazníků, či při osobních rozhovorech s „klíčovými“ uživateli).

K posouzení podniku je možné také využít metodu auditu, jehož cílem je posoudit míru, s jakou jsou firemní procesy nastaveny v souladu s předpisy a normami a do jaké míry plní své funkce (Mills, 1989). Při auditu je možné kombinovat různé přístupy, které

byly popsány výše. Obvyklá bývá analýza dokumentů (finančního i nefinančního charakteru), měření výkonu pomocí hodnocení plnění cílů a zjišťování údajů z různých dotazování a rozhovorů se zodpovědnými osobami. Někdy bývají výstupy auditu doplněny také o informace získané poměřováním. Efektivita zkoumaných oblastí může být hodnocena například s ohledem na úroveň, které v dané oblasti dosahuje konkurence, nebo s všeobecně uznávanou nejlepší praxí pro danou oblast.

Audit je v současné době jednou z nejpoužívanějších metod v oblasti hodnocení podniků. Je to metoda, kterou lze využít k hodnocení různých oblastí i činností. Rozvoj této metody dle našeho názoru dobře ilustruje i skutečnost, že se objevují stále nové druhy auditu. Za posledních deset let k auditu finančnímu a personálnímu přibýly nově například energetický audit budov, mediální audit, audit společenské odpovědnosti firem, audit kvality apod. Metodu auditu lze využít i při hodnocení fungování oblastí na poli personální psychologie. Z toho důvodu jsme se tento nástroj rozhodli využít při hodnocení personálně-psychologických fenoménů. Historii této metody a různé druhy personálních auditů představíme v této kapitole.

2.1 Definice auditu

Výraz audit pochází původně z latiny, kde je základním významem tohoto slova slyšení, poslouchání, dozvídání se. V moderní angličtině znamená výraz audit revizi, kontrolu. Dvořáček dále píše: *„Audit představuje synonymum pro objektivitu, účinnost a nástroj zkvalitňování řízení“* (2003, s. 1). Kvůli minulosti této disciplíny se rozšířilo pojetí auditu pouze jako činnosti, která má za cíl kontrolu a prověření účetních výkazů. S růstem velikosti podniků si však vedoucí zaměstnanci v těchto organizacích čím dál více uvědomují, že je třeba zavést kontrolu všech činností v podniku, nejen účetnictví (Dvořáček, 2003). Jak trefně poznamenávají Kaplan a Norton, účetnictví přestalo být jedinou řečí byznysu (Kaplan & Norton, 2000) a z toho důvodu jsou auditu podrobovány stále nové oblasti.

Jak píší Sawyer a Bonk: *„Audit je v podstatě kritická analýza, která umožňuje ověřovat informace dodané podnikem a hodnotit operativní činnosti a systémy používané při jejich předávání“* (2002, s. 13). Lee dodává: *„Audit je způsob, kterým je jedna osoba ujištěna druhou o kvalitě, podmínkách, nebo stavu předmětné věci, kterou druhá osoba*

zkoumala. Potřeba takového auditu vzniká, protože první osoba má pochybnosti, nebo si není jista kvalitou, podmínkami, nebo stavem předmětné věci a sama není schopna se těchto pochybností či nejistoty zbavit“ (2007, s. 190-191).

2.1.1 Dělení auditů

Nejzákladnější klasifikace dělí audity na interní a externí. Mohlo by se zdát, že toto dělení vychází pouze z toho, kdo auditní činnost vykonává. Většinou platí, že interní audit provádí skupina profesionálů, kteří jsou zaměstnanci zkoumané společnosti, zatímco audit externí vykonávají profesionálové z externí společnosti, které si pro provedení auditu najal zkoumaný podnik (či je najala třetí strana). Podstatnější rozdíl mezi těmito dvěma druhy auditů je však již v jejich samotném smyslu.

2.1.1.1 Interní audit

Základní odlišnost mezi interním a externím auditem spočívá v tom, že cílem interního auditu je pomáhat organizaci plnit její cíle co nejefektivněji a vyvarovat se přitom rizik a možných ztrát. Interní audit tedy pracuje s aktuálními procesy, činnostmi a postupy, které vyhodnocuje a zlepšuje (PDQM; 2011).

Protože nejlepší znalost cílů a fungování organizace mívají většinou zaměstnanci, bývá interní audit ve většině případů prováděn zaměstnanci dané organizace. Aby však měly výsledky auditu odpovídající váhu, měli by tito zaměstnanci být nezávislí na vedení podniku (Kořínková, 2004). Další možností je si za tímto účelem najmout externí společnost.

Interní audit bývá obvykle více komplexní a nebývá tolik svázán standardy a normami. Interní audit může pokrývat například následující oblasti (Dvořáček, 2003):

- Finanční audit,
- Audit zaměřený na prevenci a odhalování podvodů,
- Audit dodavatelů, investorů, zákazníků,
- Audit compliance podnikové politiky se zákony a dalšími předpisy a nařízeními,
- Audit operací,
- Audit jakosti,
- Audit managementu.

Podle současného pojetí je interní audit vnímán spíše jako poradní orgán než jako „kontrolor“ v pravém slova smyslu a slouží vnitřním potřebám managementu. V některých případech však může být interní audit blízky hloubkové kontrole (due diligence) vyžádán vlastníky, akcionáři nebo jiným subjektem, který má velký zájem na zdraví firmy (PDQM, 2011).

Velká většina společností v současnosti disponuje menším či větším útvarem, jehož úkolem je auditovat různé oblasti fungování společnosti a případně navrhnout možná zefektivnění (v praxi se nejčastěji se setkáváme s finančním auditem a také s auditem jakosti). Útvary interního auditu nacházíme obvykle v centrálách organizací.

2.1.1.2 Externí audit

Externí audit ověřuje plnění externích (případně i interních) standardů s cílem nezávislého zhodnocení, zda organizace dodržuje pravidla, ke kterým se hlásí nebo která ji nařizuje legislativa. Externí audit na rozdíl od auditu interního pracuje s historickými záznamy, případně se znalostmi pracovníků (PDQM, 2011).

V principu je možné, aby externí audit realizoval interní pracovník, je ovšem potom těžké externí subjekty přesvědčit, že takový audit byl objektivní (PDQM, 2011). Z toho důvodu se se zadáním externího auditu vedoucí zaměstnanci většinou obracejí na specializované firmy, které na audit „postaví“ tým vlastních odborníků.

Etika v této oblasti je velmi přísná, a tak interní předpisy firem, které audity poskytují, velmi pečlivě hlídají, aby daní odborníci neměli ke zkoumané instituci žádné vztahy (minulé zaměstnání, příbuzní nebo známí, kteří v organizaci pracují), aby neměli osobní zájem na výsledku auditu (nebyli akcionáři dané společnosti ani uživateli produktů, které společnost poskytuje). Hlídaná nezájatost auditorů by měla zaručit především objektivitu takového hodnocení.

Pro externí audit se může rozhodnout i společnost sama, když chce ověřit správnost a efektivitu svého fungování. Externí audit bývá také součástí příprav prodeje společnosti. V takovém případě je jeho úkolem informovat budoucí kupce o finančních záležitostech dané společnosti a může mít za úkol například podložit adekvátnost hodnoty prodávané společnosti. Audit jako nástroj pro mapování stavu firmy bývá součástí například i příprav na fúzi dvou organizací.

Externí audit také může společnosti „nařídít“ třetí strana. Jak říkají Pruner a Kučerová (2009), řada společností má finanční audit povinný vždy. Jsou to zejména emitenti cenných papírů, společnosti podléhající bankovnímu dohledu (např. banky, pojišťovny, subjekty kolektivního investování, obchodníci s cennými papíry či družstevní záložny). Vybraným subjektům předepisují audit zvláštní zákonné normy: například Všeobecné zdravotní pojišťovně, nadacím, politickým stranám či státním podnikům.

„Obchodní společnosti a družstva, pokud nespadají do žádné z výše uvedených kategorií, mají povinný audit pouze v případě, že splní či překročí kritéria uvedená v zákoně o účetnictví. Akciové společnosti se neobejdou bez povinného auditu, když dosáhnou či překročí alespoň jedno ze tří kritérií, a to:

- *aktiva více než 40 milionů korun,*
- *úhrn čistého obratu více než 80 milionů,*
- *průměrný přepočtený stav zaměstnanců více než 50.*

(Pruner & Kučerová, 2009, s. 1)

Externí audit bývá vždy omezen na posouzení konkrétního účelu, a proto se standardně hovoří o auditu konkrétní oblasti – příkladem může být finanční audit, personální audit či plnění konkrétního standardu (ČSN EN ISO 9001:2009, požární předpisy apod.) (PDQM, 2011).

2.1.2 Další dělení auditů

Audit můžeme také dělit podle zkoumané oblasti. Sawyer a Bonk uvádějí tři základní oblasti, které jsou v dnešní době nejčastěji auditovány, my doplňujeme konkrétní příklady druhů auditů v jednotlivých oblastech:

- Finance – ve smyslu analýzy hospodářské činnosti organizace za pomoci účetních metod.
 - Finanční audit
 - Shoda – zkoumání finančních, provozních, řídicích a kontrolních mechanismů a transakcí za účelem zjištění, zda a nakolik jsou tyto ve shodě se zákony, normami, nařízeními a postupy.
 - Audit zaměřený na prevenci a odhalování podvodů
 - Audit compliance podnikové politiky se zákony a dalšími předpisy a nařízeními
 - Operace – komplexní zkoumání různých funkcí v organizaci za účelem posouzení účinnosti, hospodárnosti a efektivnosti operací, využívaných pro dosahování cílů.
 - Audit jakosti
 - Audit personálního řízení
 - Audit informačních systémů
- (Sawyer & Bonk, 2002)

Další dělení auditu je možné také s ohledem na rozsah vykonávaných činností. V tomto případě rozlišujeme:

- Komplexní audit – celková kontrola a posouzení kvality zkoumané oblasti v podniku.
 - Dílčí (výběrový) audit – prověřuje a vyhodnocuje pouze určitou část činností
- (Sawyer, 2002)

2.2 Personální audit

Personální audit je jedním z druhů auditu. V širším pojetí významu je personální audit kontrolní činností zaměřenou na oblast řízení lidských zdrojů v organizaci. Jeho cílem je zefektivnění a rozvoj oblasti řízení lidských zdrojů. Personální audit se může také zabývat zjišťováním úrovně firemní kultury či celkového klimatu v podniku, může zkoumat personální činnosti (oblasti) a procesy personální práce. To je v souladu s pojetím Wagnerové, která říká, že *„klasický personální audit se zaměřuje na zmapování kvality funkce hlavních personálních činností ve firmě“* (2011, s. 117).

V užším slova smyslu je personální audit chápán jako audit zaměstnanců (personálu). V tomto významu audit zkoumá a hodnotí profesní způsobilost zaměstnanců dané společnosti. V souladu s tímto pojetím na svých webových stránkách říká jedna z firem nabízejících personální audit: *„Personální audit posuzuje, zda organizační struktura i kompetence pracovníků a manažerů odpovídají definovaným firemním potřebám, strategiím a cílům. Výsledek takového auditu nabídne kvalifikovaný pohled na personální strukturu, na využití personálních zdrojů s ohledem na strategii a cíle společnosti.“* (ACE consulting, 2006, s. 1)

V rámci takového auditu bývá posuzována kvalifikace, odborné a řídicí schopnosti, profesionální zkušenosti a osobnostní vlastnosti členů týmu. Dále bývají porovnány existující kvality členů týmu s novými požadavky; výsledkem je získání informací o potenciálu každého jednotlivce i o potenciálu skupiny jako týmu (ACE consulting, 2006).

Vzhledem k neexistenci zákonů, které by měly na oblast personálního auditu sjednocující vliv, se jedná o oblast značně názorově roztržštěnou a systematicky neuspořádanou. Každá společnost zabývající se auditem má svou vlastní představu o obsahu i metodách personálního auditu a přístupy jednotlivých dodavatelů se mohou diametrálně lišit.

2.2.1 Vývoj personálního auditu

„Historicky nejstarší pojetí personální práce chápalo personální práci jako službu, která v první řadě zajišťovala administrativní činnosti spojené se zaměstnáváním lidí, spořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností. Dále poskytovala tyto informace vedení podniku. Pro toto pojetí předchůdce řízení lidských zdrojů se vžilo označení ‚personální administrativa‘.“ (Zahradník, 2003, s. 13). V této době, tedy v druhé polovině devatenáctého století, personální audit neexistoval. Jednak z důvodu, že nebylo co auditovat, a také proto, že jednotlivé společnosti a organizace zatím nevnímaly zaměstnance jako jeden ze zásadních zdrojů, jehož vytěžování by mělo podléhat kontrole (Kořínková, 2004). V této době byla personální práci přisouzena pasivní role. Navzdory převratnému vývoji této oblasti, ke kterému došlo v dalších dekadách, přežívá tato podoba personální práce až do dnešních dnů, a to hlavně v organizacích s autoritativnějším a centralizovanějším způsobem řízení a s nízkou mírou dělby pravomocí (Čechovská, 2008).

Koncepce, která vystřídala pojetí personální práce jako „personální administrativy“ bývá označována za „personální řízení“. Tento model získával na vlivu již v období před druhou světovou válkou, a to především v podnicích s dynamickým a progresivním vedením orientovaných na expanzi a ovládnutí co největší části trhu. Jak píše Čechovská: *„Jako nejschůdnější cesta k dosažení těchto cílů se ukázalo hledání a využívání konkurenčních výhod a mezi těmito výhodami hrál významnou roli pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv. Zde nacházíme počátek uvědomění, že člověk, lidská pracovní síla je téměř nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti“* (2008, s. 8). V důsledku zrodu těchto myšlenek začala oblast personální práce, tj. skutečné „personální řízení“, získávat víc a víc pravomocí. S růstem velikostí firem bylo potřeba vytvořit strukturovaný útvar, který bude lidské zdroje řídit, a tak začaly vznikat personální útvary, které utvářely personální politiku a rozvíjely personální činnosti (Dvořáček, 2003). Nastalo období profesionalizace personální práce, kdy vzrůstala autorita personálních útvarů a jejich možnosti činit relativně autonomní rozhodnutí. I přes znatelný pokrok jsou však v tomto období v centru zájmu personální práce výhradně vnitroorganizační problémy spojené se zaměstnáváním lidí a hospodařením s pracovní silou. Jedná se o fázi operativního řízení, kde je dlouhodobým

a strategickým otázkám řízení věnováno stále ještě minimum pozornosti (Čechovská, 2008).

Novou koncepci personální práce představuje „řízení lidských zdrojů“. Tento vlivný proud se formoval v průběhu 50. a 60. let minulého století. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Člověk a lidská pracovní síla se stávají tím nejdůležitějším výrobním vstupem, tedy zdrojem a zároveň i motorem činnosti organizace. Řídící činnosti již nemají pouze administrativní charakter, pomáhají tvořit koncepcce, jedná se již o skutečné řízení (Čechovská, 2008). A to je právě okamžik, který nastartoval i kontroly efektivity této činnosti, vtělené do aktivit, které lze souhrnně nazvat personálními audity.

Jak říkají Marques a Jirásek: *„Audit personálních činností jako nástroj personálního řízení má velký potenciál. Jestliže známe silné a slabé stránky podniku, můžeme stanovit cíle, které nám pomohou držet krok s konkurencí, nebo ji dokonce předběhnout.“* (2000, s. 218).

V každém případě lze říci, že zejména v České republice, kde koncepce řízení lidských zdrojů tak, jak je zde popsána, začala nabývat na síle až v 90. letech minulého století, se jedná o velmi mladou oblast řízení lidských zdrojů. Tato oblast je tak mladá, že lze jen s lehkou nadsázkou tvrdit, že historie personálního auditu se teprve začíná utvářet (Kořínková, 2004).

Nové trendy, které se začaly objevovat na přelomu tisíciletí, považují člověka a jeho znalosti za jednoznačný zdroj bohatství společnosti. Patří sem pojmy jako znalostní management, učící se podnik, či holistický management. Nejedna společnost hlásá, že veškeré její bohatství jsou lidé, které zaměstnává.

Je však stále nezodpovězenou otázkou, co nového vnesou tyto trendy do oblasti personálního auditu a auditorské práce jako takové, jestli dojde ke sjednocení plurality a terminologické nejednotnosti, kterou můžeme v této oblasti v současné době sledovat.

2.2.2 Základní cíle a funkce personálního auditu

Personální audit je významným nástrojem řízení podniku. Poskytuje nám objektivní a nezávislý pohled na úroveň řízení lidských zdrojů v podniku a především se snaží zjistit nedostatky v této oblasti a navrhnout opatření, která povedou ke zvýšení stávající úrovně a k nápravě nedostatků. Tím nám dává možnost zvýšit produktivitu a zároveň i konkurenceschopnost společnosti. Současně by tyto změny měly vést ke zvýšení spokojenosti jak pracovníků uvnitř firmy, tak i zákazníků a dalších zainteresovaných subjektů (veřejnost, dodavatelé, úřady).

Každý personální audit sleduje řadu dílčích cílů. Tyto cíle souvisejí s předmětem auditu. Bude-li cílem odhalení příčin fluktuace či absentérství, může být výsledkem personálního auditu jednak jejich snížení, ale také identifikace nadbytečných či neschopných lidí, případně odhalení personálních rezerv. Marques a Jirásek o cílech auditů hovoří takto: *„Cílem auditu, jak jej známe z běžné praxe, je poskytnout potvrzení o správnosti prováděné činnosti. Audit personálních činností se naproti tomu zaměřuje na vyhledávání kritických míst v personálním řízení. Jeho smyslem je tedy spíše zdůraznění nedostatků“* (2000, s. 218).

Jak často bude personální audit v dané společnosti prováděn, záleží zpravidla na velikosti organizace, na jejích potřebách a finančních možnostech, neboť personální audit je velmi nákladný. Zároveň je provádění personálního auditu časově náročné pro pracovníky na vedoucích pozicích a členy personálního útvaru. Zvýšený stres a nepohodu budou v souvislosti s probíhajícím či plánovaným auditem velmi pravděpodobně v nějaké míře pociťovat všichni zaměstnanci společnosti napříč organizačními útvary.

2.2.3 Druhy personálních auditů

Na rozdíl od finančního auditu, který má svou oporu v zákoně, panuje u nás v oblasti terminologie personálního auditu značná nejednotnost. Často se setkáváme s různými termíny, které označují totéž. V dalších případech se používají termíny označující dílčí součásti personálního auditu pro označení auditu jako celku. Jindy jsou tyto termíny od sebe navzájem odlišeny na základě předmětu, který auditují, a označují jednotlivé druhy

personálního auditu. Nejčastěji se v souvislosti s personálním auditem můžeme setkat s následujícími pojmy:

- Sociální audit
- Audit personálních činností
- Manažerský audit
- Personální audit (v užším smyslu slova)

(Kořínková, 2004)

Jak již bylo řečeno dříve, předmět zkoumání jednotlivých druhů (označení) personálních auditů může být shodný, nebo se mohou obsahy těchto auditů navzájem prolínat. Pro úplnost a terminologické vyjasnění je však třeba uvést základní charakteristiku jednotlivých auditů. Konkrétní užití jednotlivých termínů i obsah a cíle, které se za nimi skrývají, závisí však v reálném životě vždy na subjektu, který s termínem operuje.

2.2.3.1 Sociální audit

Jak říká Kocianová: „sociální audit je prostředkem hodnocení sociálního chování“ (2010, s. 202). Pavlica, který je zastáncem užšího pojetí sociálního auditu, považuje sociální audit za zvláštní případ sociálního výzkumu, jehož obecným úkolem je poznání a zhodnocení sociálních a sociálně-psychologických aspektů fungování organizace (Pavlica, 2000).

Sociální audit může odhalovat sociální rizika, která ohrožují podnik, například rizika související s nedodržováním právních norem či se špatnou sociální politikou (Livian, Pražská, 1997).

Kocianová říká, že nejčastějším předmětem sociálního auditu bývají následující oblasti organizačního života:

- Organizační kultura – dochází k analýze současné organizační kultury ve vztahu ke strategii organizace, dochází k identifikaci možností a nástrojů změny.
- Systém personálního řízení – analýza personální politiky a dílčích personálních aktivit a jejich účinnosti, zejména z hlediska udržení motivace zaměstnanců a úrovně organizační kultury.

- Motivační systém – bývá zjišťován motivační profil¹ pracovníků a bývají definovány efektivní motivační nástroje a stimulační prostředky. Vyhodnocuje se pracovní spokojenost a sociální klima v organizaci.
- Komunikace v organizaci – předmětem analýzy je úroveň vertikální a horizontální komunikace i komunikace napříč organizací. Zjišťuje se míra informovanosti u všech pracovníků a pojmenovávají se bariéry v komunikaci.
- Vztahy pracovních skupin a vztahy v pracovních skupinách (analyzována je formální a neformální struktura, meziútvarová kooperace, úroveň týmové práce, styl vedení lidí, vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, vztahy mezi spolupracovníky, pozice a role jednotlivců ve skupině, integrace nových spolupracovníků, konflikty).
- Komunikace s vnějším okolím a image (zjišťována je účinnost propagace, míra známosti organizace a její dobré jméno, nástroje ke změnám postojů veřejnosti). (Kocianová, 2010, s. 203).

2.2.3.2 *Audit personálních činností*

Pro tento druh auditu je využíván také název personální audit (máme na mysli širší pojetí tohoto termínu). Tento audit se zaměřuje na zhodnocení úrovně personální práce v daném podniku a na proces řízení lidských zdrojů jako takový. Zaměřuje se na kvalitu a efektivitu jednotlivých personálních činností. Jeho předmětem tedy nebývá analýza lidských zdrojů jako takových (Kořínková, 2004).

Pojem audit personálních činností použili ve své publikaci například i Marques a Jirásek, kteří jej definovali následujícím způsobem: *„Audit personálních činností představuje systematické studium, analýzu a vyhodnocování výsledku personální práce podniku, na rozdíl od finančního auditu, jehož účelem je vyjádření se k finanční situaci*

¹ Motivační profil lze chápat jako popis struktury motivačních tendencí osobnosti. Podle Růžičky je motivační profil syntetickou, individuálně specifickou a současně v čase relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince příznačné, dominantní motivační orientace či tendence, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil (Růžička, 1995).

Každý člověk zaujímá v každé dimenzi motivačního profilu (např. v dimenzi orientace na úspěch, orientace na vyhnutí se neúspěchu) určitou pozici, která je pro něj typická. Tato pozice v dimenzi představuje jednu z významných motivačních charakteristik jedince; je aspektem (součástí) jeho motivačního profilu (Růžička, 1995).

(pohled do minulosti)" (2000, s. 218). Podle těchto autorů existují tři možné přístupy, které ovlivní oblasti, na které se takový audit personálních činností zaměří:

- První přístup – s původem ve Spojených státech – se snaží v peněžním vyjádření kvantifikovat sociální důsledky působení podniku. Zaměří se na image podniku, na to, jak jej vnímá společnost. Tento audit poskytuje základní informace pro vytvoření pozitivní image podniku.
- Druhý přístup – s kořeny ve Francii – se zaměřuje na aktuální stav a možná témata pro zlepšení v oblasti vzájemného porozumění mezi vedením podniku a pracovníky.
- Třetí pohled představuje pokus o kombinaci amerického a francouzského přístupu. Snaží se zhodnotit snahy podniku o sladění zájmů podniku s cíli pracovníků.

(Marques , Jirásek, 2000).

Marques a Jirásek se o těchto auditech vyjadřují jako o auditech „společenských“. Tento název považují za synonymní s výrazem audit personálních činností, ačkoliv nám se zdá, že obsahem se jejich pojetí spíše překrývá s auditem sociálním.

2.2.3.3 Manažerský audit

Předmětem zájmu auditu může být i skupina osob. Tak je tomu i v případě manažerského auditu. Manažerský audit se zaměřuje na objektivní zhodnocení schopností managementu a na posouzení jeho manažerského potenciálu. Jak píše Hroník: *„Manažerský audit se obvykle využívá u vyšších manažerských pozic, kde by mohlo být problematické užití metod Development centra“* (2006, s. 73), další autoři na druhou stranu metodu development centra zmiňují jako jeden z možných nástrojů, které lze při manažerském auditu využít (Urban, 2005).

Manažerský audit je využíván především při změnách ve vlastnictví podniku, při transformacích organizace či při změnách firemní strategie. Jak uvádí Urban, *„zájem o manažerský audit přichází však i od podniků majících dlouhodobý zájem o kvalitu svého*

managementu i celkovou úroveň lidských zdrojů, o firemní klima a kulturu podniku, stabilizaci manažerských struktur nebo identifikaci personálních záloh na klíčové manažerské pozice. Specifickým motivem manažerského auditu může být posouzení rozdílů v řídicím stylu a firemní kultuře původně různých firem v souvislosti s jejich fúzí a navržení způsobů jejich vyrovnaní“ (2005, s. 1).

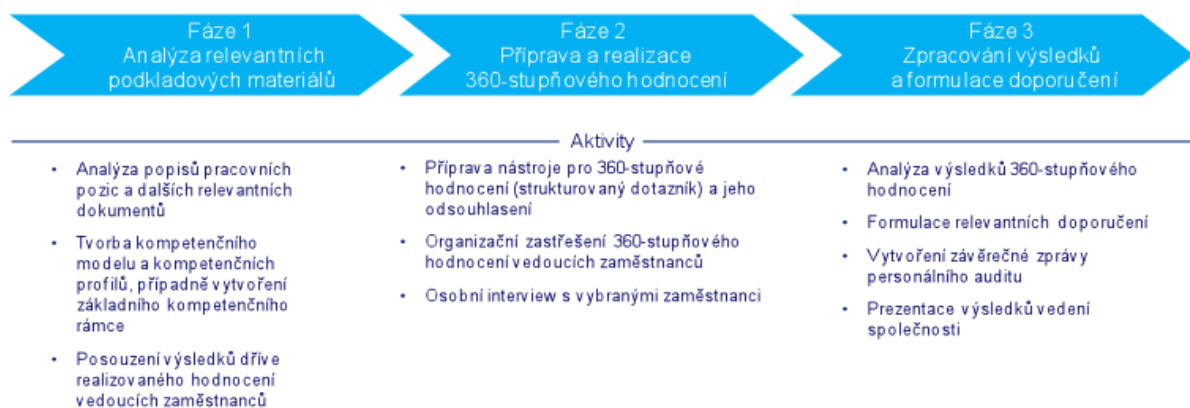
Základem odborného posouzení jednotlivých účastníků tohoto auditu jsou zpravidla strukturované osobní rozhovory vedené několika zkušenými poradci. Na ně může navazovat podpůrné psychologické vyšetření, které bude zaměřené na rozbor a hodnocení vybraných výkonových a osobnostních charakteristik. Další možností je již výše zmíněné development centrum, kdy účastník řeší individuální či skupinové úkoly. Podstatou těchto cvičení je řešení zadání a problémů, charakteristických pro danou pracovní pozici, na které účastníci působí (Urban, 2005).

Výsledné hodnocení posouzení jednotlivých pracovníků se opírá o určitý model manažerských, odborných a dalších výkonových předpokladů pro osoby působící na dané pracovní pozici. Výstupem manažerského auditu je shrnutí osobnostních a kvalifikačních předpokladů jednotlivých posuzovaných pracovníků ve vztahu k tomuto modelu (Deloitte 2010b). Jeho možný vzhled je součástí Přílohy 1.

2.2.3.4 Personální audit (v užším smyslu slova)

Personální audit má svůj význam také v užším smyslu slova. Podle některých autorů (Hroník, 2006) se jedná o jednoduchou analogii k auditu manažerskému, která je však zaměřena na nemanážerskou populaci společnosti. K tomuto názoru se kloní i další autoři, například Stýblo (1999), který termín personální audit pojímá pouze jako analýzu lidských zdrojů v daném podniku, tzn. srovnání výkonu pracovníků a souladu mezi požadavky na pracovníky a stávající úrovní těchto pracovníků. Dále se tento druh auditu může zaměřit na analýzu organizačního řádu a pravomocí jednotlivých pracovníků. Součástí tohoto auditu však nebývá analýza fungování systému řízení lidských zdrojů jako takového.

Pro realizaci personálního auditu mohou být využity například následující zdroje, postupy a nástroje:



Ilustrace 1: Možný přístup k řešení personálního auditu (Deloitte, 2010b)

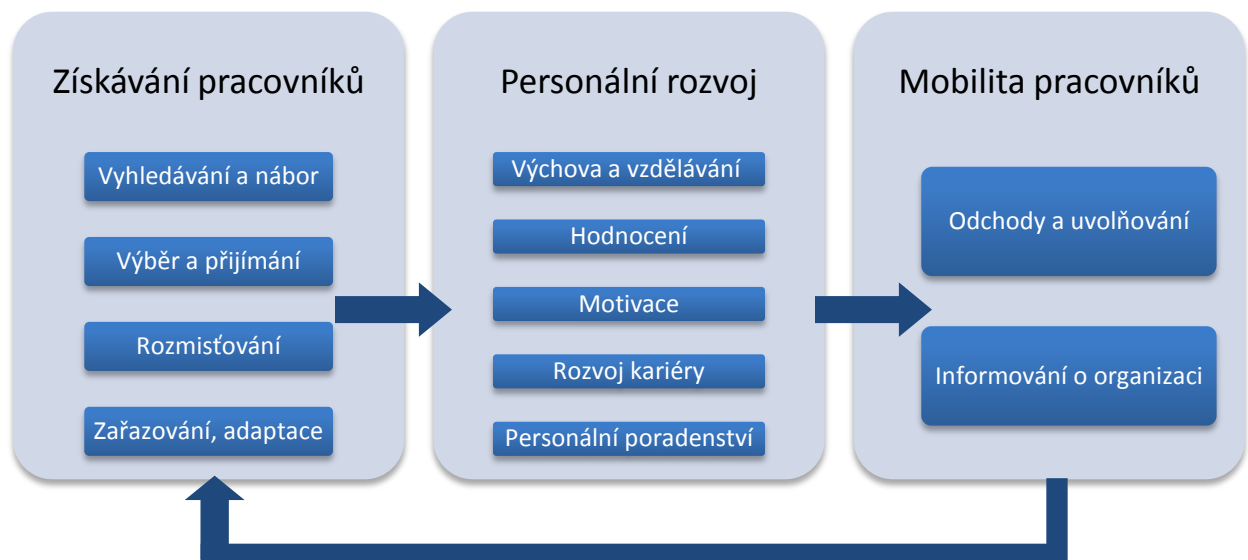
Cílem personálního auditu v užším slova smyslu může v některých případech být identifikace schopných pracovníků, přirozených autorit a neformálních lídrů, tedy osob, které mají ve společnosti velký vliv a mohou pomoci při zavádění změn v podniku či prosazování podnikové strategie. Proto lze tento druh auditu využít například při procesu identifikace personálních rezerv.

2.3 Náš přístup – Personálně-psychologický audit

Personálně psychologický audit je terminologické označení, které nejlépe vystihuje metodu, kterou jsme pro svou práci zvolili my. Jedná se o označení, s kterým se v oblasti psychologie práce a organizace ani v personalistice jako takové nesetkáme. Používaný termín, který by zachycoval specifika našeho pojetí této oblasti, se nám totiž najít nepodařilo.

Při volbě odpovídajícího označení jsme vycházeli z anglického výrazu *personell audit*, jak jej definuje například Monappa. Ten „*je tvořen analýzou a hodnocením personální politiky, postupů a procesů v oblasti personální práce*“ (2001, s. 344). Pokud by rozsah této práce nepřekročil výše zmíněné oblasti, bylo by možné v češtině náš přístup označit například termínem audit personálních (nebo HR) procesů. My jsme se však v této práci zkoumali oblast personálních činností z hlediska psychologického spíše než z hlediska procesního a snažili se popsat a odhalit psychologické aspekty personální politiky, postupů a procesů.

Lze tedy říci, že zde předkládaný personálně-psychologický audit je dílčím auditem operací v české pobočce Organizace X. V naší práci budeme zkoumat následující oblasti personální práce: (1.) Zabezpečování lidských zdrojů a (2.) téma spokojenosti a rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců. Tato témata jsme vybrali proto, že se jedná o oblasti zájmu psychologie a oblasti, jejichž vyhodnocení z pohledu psychologie bude mít největší přidanou hodnotu. Oporu pro rozhodnutí, která témata je možné vyhodnocovat z psychologické perspektivy, jsme našli v přehledu personálních činností s účastí psychologie, jak jej schematicky uvádí Rymeš (2003a, s. 181):



Ilustrace 2: Přehled personálních činností s účastí psychologie (Rymeš, 2003a, str. 181)

3 Aktuální předměty auditní činnosti v oblasti personální práce

Jak již jsme popsali výše, audit znamená prověření nebo kontrolu určité oblasti. V oblasti personální práce může být této kontrole podrobena v podstatě jakákoliv činnost. Ve volbě předmětů auditu je však možné vysledovat trendy, které souvisí s ekonomickou situací dané doby nebo s problémy či příležitostmi, které jsou v dané chvíli aktuální pro větší množství organizací a firem. Tak se stává, že zakázky, s kterými se různé společnosti obrací na poradenské firmy, jsou si často v jednom čase podobné.

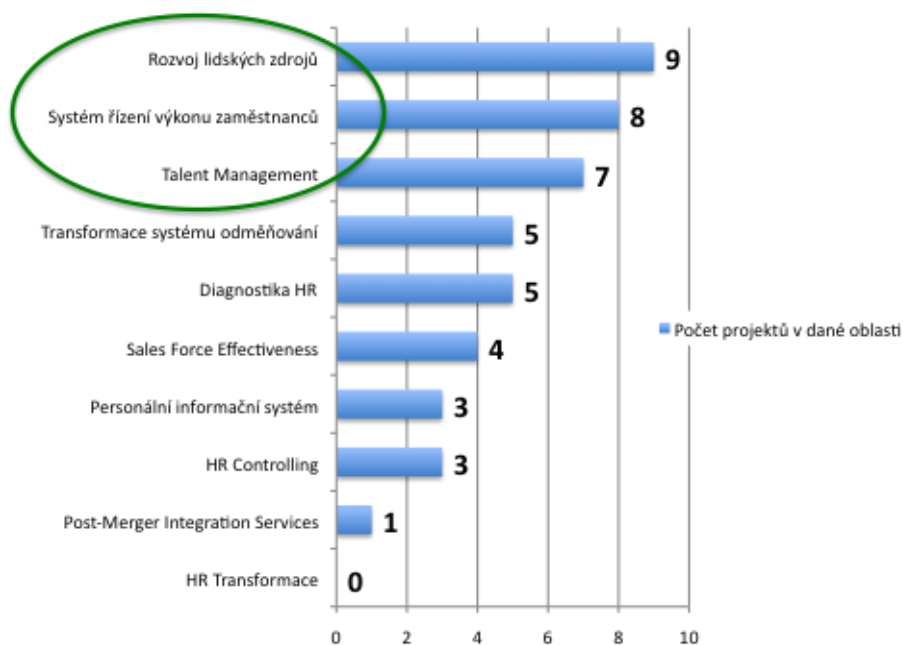
Z interních statistik společnosti Deloitte^{2,3}, jejichž výsledek je zachycen níže, (Deloitte, 2008b; Deloitte, 2011b) vyplývá, že zatímco před vypuknutím ekonomické krize (statistika za roky 2007-2008), kdy byl zaznamenáván ekonomický růst napříč sektory, investovaly různé organizace především do kontroly kompetencí a schopností svých zaměstnanců, a to prostřednictvím personálních auditů v užším slova smyslu, jak jsme jej popsali v první kapitole. V terminologii Deloitte se takové aktivity nejčastěji vyskytují v projektech ze skupiny Rozvoj lidských zdrojů a částečně také v projektech zaměřených na Systém řízení výkonu a projektech z oblasti Talent managementu.

Po skončení ekonomické krize (statistika za roky 2010-2011), kdy mnoho společností již opět zaznamenává růst, začíná boj o lidské zdroje, které jsou k tomuto růstu zapotřebí, a kontrola je soustředěna na oblasti či procesy, které mají pomoci tento souboj vyhrát. V terminologii Deloitte jsou to projekty z oblasti Diagnostiky HR, HR Controllingu a částečně také z oblasti HR transformace. Podrobnější obsah činnosti divize HCAS a náplně jednotlivých oblastí je součástí Přílohy číslo 2.

² Společnost Deloitte je největší poradenskou společností na světě a jedna z jejích divizí, divize HCAS (Human Capital Advisory Services) se věnuje poradenství v oblasti lidského kapitálu a působí také na českém trhu. Z toho důvodu považujeme statistiky této společnosti o vývoji trhu a poptávky klientů za relevantní ukazatel.

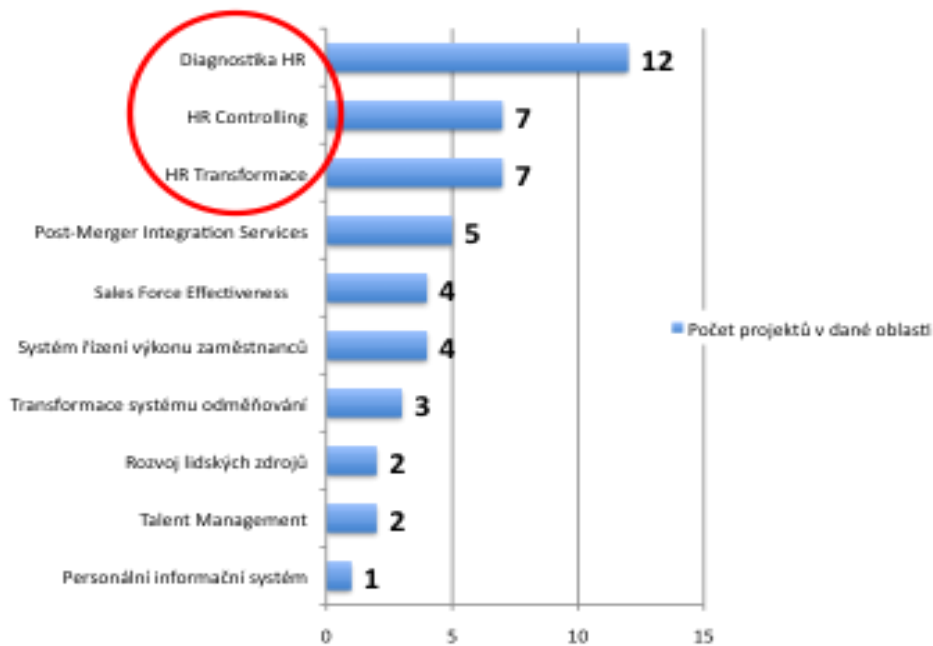
³ Výraz Deloitte se vztahuje na právní subjekt Deloitte Advisory, s.r.o., který působí v České republice a na Slovensku, konkrétně na činnosti její divize HCAS.

Statistika projektů Deloitte v oblasti personálního řízení v letech 2007-2008



Graf 1: Statistika projektů Deloitte v oblasti personálního řízení v letech 2007-2008 (Deloitte, 2008b)

Statistika projektů Deloitte v oblasti personálního řízení v letech 2009-2011



Graf 2: Statistika projektů Deloitte v oblasti personálního řízení v letech 2010-2011 (Deloitte, 2011b)

V současné době se společnosti snaží zajistit dostatečné personální kapacity dvěma způsoby. Prvním z nich je vlastní zabezpečování lidských zdrojů a snaha o maximální efektivitu činností v této oblasti a jejich optimální nastavení. Tedy o optimální fungování plánování lidských zdrojů, získávání a výběru pracovníků, uvádění pracovníků do podniku a personálního marketingu. Dále se společnosti začínají více věnovat tématu zaměstnanecké mobility, protože si uvědomují možnost získání důležitých informací z analýzy této oblasti.

Druhým způsobem pro udržení dostatku lidského kapitálu je zajištění retence stávajících zaměstnanců. V souvislosti s udržením zaměstnanců ve společnosti se velmi často hovoří o tématu pracovní spokojenosti a s ní související problematice rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

Právě z těchto důvodů, tedy kvůli nejvyšší aktuálnosti těchto témat a největšímu očekávanému přínosu pro praktické využití, jsme se rozhodli soustředit náš zájem právě na zmíněné dvě oblasti, tedy (1.) zabezpečování lidských zdrojů a (2.) spokojenost zaměstnanců a rovnováha mezi pracovním a osobním životem, které v následující části představíme na obecné úrovni, abychom se mohli v části empirické věnovat jejich podrobnější analýze.

3.1 Zabezpečování lidských zdrojů⁴

Podle Armstronga znamená zabezpečování lidských zdrojů „zajištění toho, aby si organizace získala a udržela lidi, které potřebuje. Zahrnuje rovněž ty stránky zaměstnávání lidí, které souvisejí se vstupem nových pracovníků do organizace a – pokud neexistuje žádná jiná možnost – i s uvolňováním lidí (Armstrong, 2007, s. 301). V každém případě je oblast zabezpečování lidských zdrojů jedním z hlavních úkolů personalistů a „jedná se o klíčovou část procesu řízení lidských zdrojů“ (Armstrong, 2007, s. 301). Ulrich (2009) zabezpečování lidských zdrojů považuje za nutný předpoklad zajištění konkurenceschopnosti podniku a říká, že je nutné této oblasti věnovat zvýšenou pozornost a zavedené postupy neustále inovovat. Tureckiová (2004) považuje důraz na oblast zabezpečování lidských zdrojů (v jejím pojetí do této oblasti spadá získávání, rozvoj a udržení klíčových zaměstnanců) za hlavní charakteristiku současné personální práce a souhlasně s ostatními říká, že hlavním cílem této činnosti je zajištění konkurenceschopnosti organizace.

Procesy v oblasti řízení lidských zdrojů, jejíž součástí je i zabezpečování lidských zdrojů, by neměly probíhat ad hoc na základě aktuálních impulzů vedení. Klíčem efektivního fungování společnosti je do značné míry plánování (Žůrková, 2007). Projekty, které běží pod hlavičkou zabezpečování lidských zdrojů, především tedy získávání a výběr zaměstnanců, by měly podléhat podrobnému plánu a z toho důvodu bude do úvodu této kapitoly zařazena kapitola o plánování lidských zdrojů.

Pro zaměstnavatele se pojí oblast zabezpečování lidských zdrojů s nemalými náklady – zaměstnavatel investuje čas do hledání zaměstnance, do jeho výběru i zaškolení, investuje také energii a finance do budování dobrého jména společnosti s vidinou, že tak zvýší zájem uchazečů o zaměstnání, což pro něj bude znamenat větší možnost výběru. Z toho důvodu následně očekává, že se mu všechny tyto investice v co nejkratším horizontu vrátí. Naplněním očekávání je kvalitně odvedená práce a zaměstnanec, který svými nápady, inovativním přístupem a energií obohacuje

⁴ Název a obsah této kapitoly vychází z pojetí, které představil Armstrong ve své knize z roku 2007. Ke kapitolám, které do této části zařazuje Armstrong (2007), tedy *Plánování lidských zdrojů*, *Získávání a výběr pracovníků* a *Uvádění pracovníků do organizace* jsme doplnili kapitolu zaměřenou na personální marketing, který je významným nástrojem pro zvyšování atraktivity zaměstnavatele a Armstrongem navrhovanou kapitolu *Uvolňování zaměstnanců z organizace* jsme zahrnuli do kapitoly, kde zkoumáme problematiku zaměstnanecké mobility.

organizaci, zlepšuje již zaběhnuté procesy a pozitivně působí i na výkon svého okolí (Smolová, 2010).

Někdy se výběr nevydaří dle představ zaměstnavatele, nebo se i z jiných důvodů cesty společnosti a jejích zaměstnanců rozejdou. V takových situacích je potřeba získat maximální množství informací, aby se případné chyby na straně dané organizace neopakovaly, aby se zabránilo masovému odchodu dalších zaměstnanců, nebo odchodu sice jen malé skupiny, avšak těch neklíčovějších pracovníků. K tomu všemu slouží analýza zaměstnanecké mobility.

Výše popsané fenomény tedy budou jádrem následujících kapitol.

3.1.1 Plánování lidských zdrojů

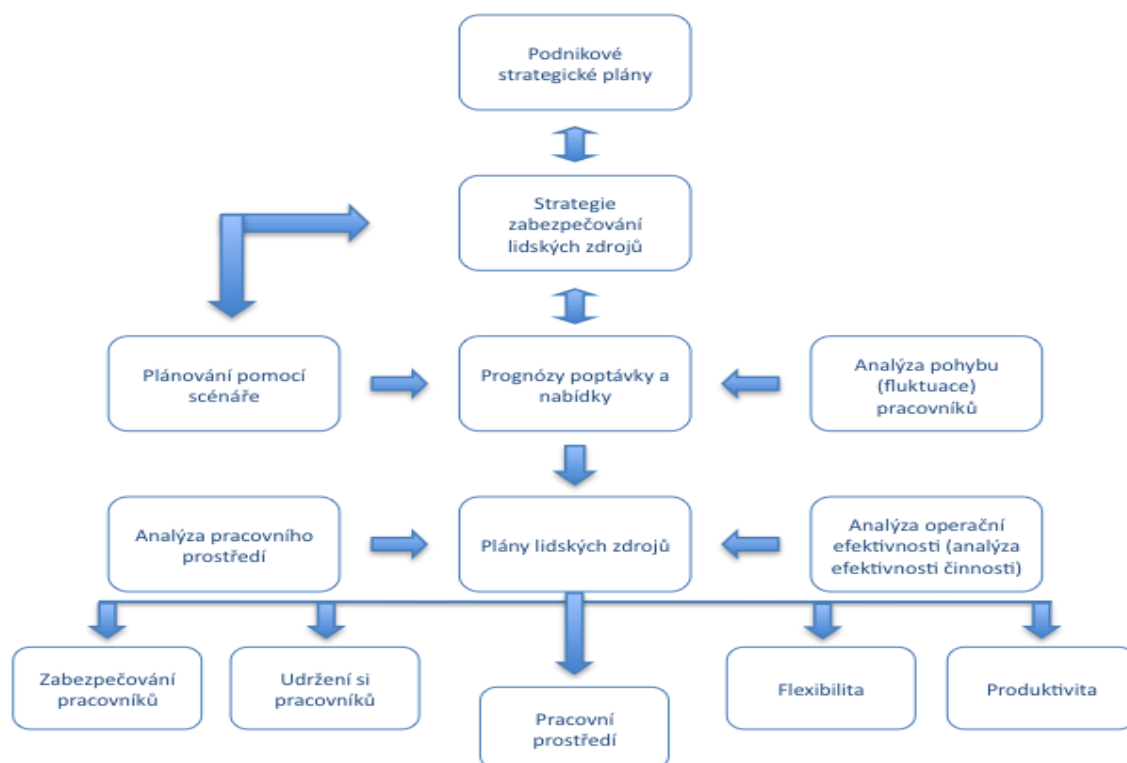
I když tomu tak v praxi často není, na úplném začátku každého náboru zaměstnance by mělo stát personální plánování. Personální plánování neboli plánování lidských zdrojů, stanovuje potřebu lidských zdrojů k tomu, aby mohla organizace dosáhnout svých strategických cílů (Armstrong, 2007). Bulla a Scott tuto fázi definovali jako proces zabezpečování toho, že budou rozpoznány potřeby organizace v oblasti lidských zdrojů a že budou zpracovány plány směřující k uspokojení těchto potřeb (Bulla, Scott, 1994). Hroník kromě strategie a potřebami zohledňuje i pracovní trh, když říká, že *„plánování lidských zdrojů je hledání souladu mezi vizí, cíli a strategií firmy na jedné straně a realitou trhu, především trhu práce na straně druhé“* (1999, s. 9).

Proces plánování lidských zdrojů vychází z předpokladu, že lidé jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem v organizaci. Neboli, jak píše Kotler, *„v posledních letech si stále více společností začíná uvědomovat, že jim dlouhodobé plánování lidských zdrojů může zajistit značnou konkurenční výhodu“* (2007, s. 116). Proces plánování lidských zdrojů se zaměřuje na kvalitativní i kvantitativní stránku této potřeby. Přináší odpověď na otázky: Jaké lidi hledáme? Kolik? Kdy?

Plánování lidských zdrojů je kontinuálním procesem, který spustí hledání správných lidí a jejich nástup do zaměstnání v ten nejprůhodnější okamžik. Vlastní plánování by mělo být výsledkem analýzy dat a trendů. Měla by se v něm zrcadlit strategie společnosti a výhled do budoucna. Personální plán by měl odrážet předpokládaný růst či stagnaci společnosti. Pokud ve společnosti existují jasné

zformulované podnikové plány, potom při personálním plánování dochází k jejich interpretaci z hlediska požadavků týkajících se lidí. Pokud takovéto plány společnost nemá, bude se v plánování odrážet odhad potřeb společnosti v budoucnosti, který bude vycházet z určitých indicií (aktuální stav společnosti s ohledem na ziskovost, dohodnuté zakázky do budoucna apod.). V dalších případech může zase plánování lidských zdrojů ukázat společnosti, jakým nejefektivnějším způsobem je možné využívat lidský kapitál, kterým společnost disponuje, a jaký bude mít tento postup vliv na výkonnost celé organizace a tím pomoci při tvorbě strategických podnikových plánů. V širším pojetí se plánování lidských zdrojů orientuje i na způsob zaměstnávání a rozvoje zaměstnanců v zájmu zvyšování efektivity organizace.

Jak ukazuje proces plánování lidských zdrojů, zachycený na níže přiložené ilustraci, nemusí jít vždy jen o jednoznačně lineární proces vycházející z podnikové strategie, která následně vyústí do plánů na získávání a stabilizaci pracovníků (Armstrong, 2007). Jak totiž uvádí Hendry, je možné, že proces plánování lidských zdrojů je spíše kruhový nebo nepřímý, jednotlivé oblasti jsou podnikovými plány ovlivňovány a zároveň podnikové plány ovlivňují. Například plánování podle scénáře může mít vliv na celou strategii zabezpečování lidských zdrojů, která zase může ovlivňovat podnikovou strategii. Alternativně můžeme nejprve vytvořit prognózu poptávky a nabídky, která následně definuje strategii zabezpečování lidských zdrojů. Analýza pohybu (fluktuace) pracovníků může poskytnout informace pro odhad budoucí nabídky, ale mohla by také vést přímo k vytváření plánů stabilizace pracovníků (Hendry, 1995).



Ilustrace 3: Proces plánování lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 310)

Armstrong říká, že výše zachycené procesy lze definovat následovně:

- **Podnikové strategické plány:** definování budoucích úrovní činnosti a iniciativ vyžadujících nové dovednosti.
- **Strategie zabezpečování lidských zdrojů:** plánování za účelem získání konkurenční výhody pomocí rozvíjení intelektuálního kapitálu – zaměstnávání schopnějších lidí, než jaké mají konkurenti, zabezpečování toho, aby tito lidé vytvářeli a rozvíjeli znalosti specifické pro organizaci, a podnikání kroků k tomu, aby se organizace stala atraktivním zaměstnavatelem, kterého si lidé rádi volí (zaměstnavatelem první volby).
- **Plánování pomocí scénáře:** hrubá představa o tom, kam organizace v daném prostředí směřuje a jaké důsledky to bude mít na potřeby v oblasti lidských zdrojů.

- **Prognózy poptávky a nabídky:** odhady budoucí potřeby pracovníků (počty a kvalifikace) a odhady počtu lidí, kteří budou k dispozici uvnitř organizace a mimo ni.
- **Analýza pohybu (fluktuace) pracovníků:** analyzování současných ukazatelů a trendů mobility (fluktuace) pracovníků pro účely prognóz nabídky pracovních sil.
- **Analýza pracovního prostředí:** analyzování prostředí, ve kterém lidé pracují, se zaměřením na to, jaký prostor jim organizace poskytuje pro využívání a rozvíjení jejich dovedností a pro dosahování spokojenosti s prací.
- **Analýzy operační efektivnosti (analýza efektivnosti činností):** analyzování produktivity, využívání lidí a podmínek pro růst flexibility, aby bylo možné reagovat na nové a měnící se požadavky (2007, s. 310).

Jak uvádí Armstrong, „je potřeba rozlišovat mezi ‚tvrdým‘ a ‚měkkým‘ plánováním lidských zdrojů. Tvrdé plánování je založeno na kvantitativní analýze a jeho úkolem je zabezpečit, aby v okamžiku potřeby byly k dispozici správné počty správných lidí. Měkké plánování lidských zdrojů je zaměřeno na zabezpečování toho, aby byli k dispozici lidé se správným typem postojů a motivace, kteří budou oddáni organizaci a angažováni ve své práci a podle toho se budou i chovat. Je založeno na posouzení požadavků na tyto kvality a na zkoumání, do jaké míry tyto vlastnosti existují“ (2007, s. 305-306).

Jak vyplývá z analýzy úspěšných společností, kterou pravidelně provádí společnost Deloitte, nejefektivnější zaměstnavatelé mají propracované plány náboru pracovní síly. Mají přehled o své zaměstnanecké populaci, znají základní charakteristiky jednotlivých segmentů zaměstnanců, vědí, které segmenty zaměstnanců jsou klíčové a které zaměstnance chtějí rozvíjet a jak je chtějí rozvíjet. V čase monitorují a predikují vývoj své pracovní síly, který neustále konfrontují s vývojem trhu, čímž snáze reagují na změny, jako je např. obsazování velmi důležitých pozic, souběh pozic či stárnutí některých segmentů pracovních sil (Říhová, 2009).

Obecně lze říci, že personální plánování je nástroj, který umožní pružnější reakce na změny v počtech zaměstnanců, který v sobě může nést informace o nástupnictví a může fungovat i v oblasti kariérního plánování.

3.1.2 Získávání a výběr pracovníků

Jak bylo nastíněno výše, s ohledem na současnou ekonomickou situaci, mnoho společností anticipuje svůj růst a v tušení budoucích potřeb se snaží si zajistit dostatek zdrojů, kromě jiného i lidských zdrojů, které jim mají pomoci růstu dosáhnout. Vedle této činnosti společnosti musí zároveň nahrazovat i uvolněná pracovní místa, která v různé míře a z různých důvodů opouštějí stávající zaměstnanci. Množství organizací se tedy ocitá se v situaci, kdy mají ve své organizační struktuře neobsazená pracovní místa.

Jak píše Arnold et al. (2007) proces získávání a výběru pracovníků začíná analýzou práce, definicí popisu práce a popisem vhodného jedince. Další (Armstrong, 2007) tyto úvodní kroky zastřešují fází s názvem analýza a popis pracovního místa. Ačkoliv různí autoři pracují s různými termíny, obsahy aktivit, které se pod těmito názvy skrývají, se téměř dokonale překrývají, proto budeme pracovat s termíny analýza pracovního místa a analýza práce jako se synonymy pro popis prvního kroku v procesu získávání a výběru zaměstnanců.

3.1.2.1 Analýza a popis pracovního místa

Jak píše Štikar et al., „Analýza práce je systematickým procesem sběru a interpretace informací o pracovních činnostech. Analýza práce je prvním krokem pro přípravu výběru pracovníků, jejich výcviku a hodnocení výkonu“ (Štikar et al., 2003, s. 245). Výsledky, které vyplynou z analýzy práce, nebo analýzy pracovní činnosti budou dále využity při tvorbě popisu pracovního místa.

Okamžik, kdy probíhá analýza pracovního místa, je dobrým momentem pro případné úpravy pracovní náplně. Je dobré se tedy také zamyslet, jestli vlastní pracovní činnost probíhá optimálně (Veber, 2009), jestli některé aktivity, které zaměstnanec na daném pracovním místě plní, nejsou zbytečné a na druhou stranu, jestli by se nějaké další aktivity, které zatím zaměstnanec nezaštiťuje, neměly do pracovní náplně přidat.

Analýza práce však nemusí vždy nutně vyústit v další kroky procesu náboru a výběru zaměstnanců. V situaci obsazování uvolněného pracovního místa je odpovědností vedoucích zaměstnanců, aby posoudili, zda je pracovní činnost, kterou má pokrývat zaměstnanec na daném pracovním místě, pro fungování společnosti natolik důležitá, že bude potřeba toto místo opětovně obsadit. Vždy totiž existuje varianta pracovní místo zrušit bez náhrady buď rozhodnutím, že společnost dané služby již vůbec nepotřebuje, nebo je potřebuje v menší míře. V takové situaci může dojít k rozdělení pracovní náplně rušeného pracovního místa mezi zbývající zaměstnance. Další varianta, která se nabízí, je pokrýt náplň pracovního místa pomocí přesčasů, částečného pracovního úvazku, brigádníků s dohodou o pracovní činnosti či dohodou o provedení práce, případně prostřednictvím stážistů (Koubek, 2000). V neposlední řadě se nabízí možnost využít služby externího dodavatele nebo automatizace (tedy nahradit daného pracovníka buď strojem, nebo sofistikovaným počítačovým systémem⁵).

Je ale také možné, že v daný okamžik by bylo nejefektivnější zavádět nové formy zapojení zaměstnanců do práce. V takové lze pracovní místo obsadit pracovníkem na zkrácený úvazek či zavést sdílení pracovního místa a rozdělit pracovní místo mezi dva zaměstnance, nebo může být pracovní místo obsazeno někým, kdo bude pracovat z domova.

Po jasném vyslovení požadavku na obsazení pracovního místa začíná personální útvar shromažďovat veškeré relevantní informace o daném pracovním místě počínaje povahou vykonávaných činností, povinností a používaných zařízení, přes pracovní podmínky až po zařazení pracovní pozice na určité místo v hierarchii společnosti (Smolová, 2010). Všechny tyto informace jsou shrnuty v popisu pracovního místa⁶ a velmi výrazně ovlivňují další postup při výběru zaměstnance a zároveň i požadavky, které pracovník na daném místě musí splňovat. U nově nastoupivšího zaměstnance ovlivňují informace uvedené v popisu pracovního místa také jeho kariérní rozvoj či možnosti a nabídku v oblasti vzdělávání (Arnold et al. 2007).

⁵ Příkladem takového kroku může být situace z posledních let – častý přechod velkých organizací například na finanční systém SAP. Tento systém umožní organizacím redukci počtu zaměstnanců ve finančním oddělení. Na druhou stranu však jejich práci redistribuuje do značné míry mezi zbývající zaměstnance, kteří se stávají spoluodpovědnými za vyřizování finančních transakcí.

⁶ V žargonu personalistů se setkáváme také s užíváním anglické zkratky JD, vzniklé ze slov *job description*, anglického označení pro popis pracovního místa.

Popis pracovního místa je základním stavebním kamenem pro řízení lidských zdrojů v každé organizaci. Popis pracovního místa charakterizuje klíčové činnosti, vazby a účel daného pracovního místa, požadované výkonové normy i podmínky práce platné pro toto pracovní místo. Popis pracovního místa se může vztahovat k jedinému pracovnímu místu, nebo ke skupině míst, která mají stejný charakter práce. Tento popis nám však přibližuje pouze pracovní místo ve smyslu pracovní činnosti, nikoliv osobu, která na daném místě působí.

Pokud společnost nemá vytvořené popisy pracovních míst, respektive nemá je sepsané, je efektivita celého náborového procesu snižena. Pro tvorbu popisů pracovních míst se doporučuje, pokud je to možné, aby je spolu vytvářeli zaměstnanec, který na daném místě působí, a jeho nadřízený. Účast samotného zaměstnance bude přínosem z toho důvodu, že on sám nejlépe zná nejružnější specifika svého pracovního místa. Hrozí však, že se do popisu pracovního místa bude příliš promítat zaměstnancův subjektivní pohled. Proto je úkolem vedoucího, aby při této spolupráci ohlídal, že popis pozice nebude trpět na přílišnou subjektivitu a že bude zasazen do širšího kontextu, ve kterém zaměstnanec působí (Foot, Hook, 2002). K tvorbě popisu pracovního místa je možné přizvat i další osoby. Je možné oslovit kolegy v oddělení, podřízené pracovníky, nebo zákazníky či klienty, kteří přicházejí s tímto pracovním místem do styku.⁷

Pro získávání informací, které budou následně použity při tvorbě pracovních míst, je možné použít celou řadu metod. Nejčastěji jsou v praxi používány dotazníky, které jsou následně doplněny o rozhovor mezi vedoucím zaměstnancem a jeho podřízeným. V případě prací, které jsou svým charakterem spíše rutinní a kde zaměstnanec plní jen omezené množství úkolů, je vhodnou metodou pozorování. Další variantou, která se však z důvodu velké časové náročnosti používána spíše zřídka, je

⁷ V současné době můžeme sledovat zvyšující se důraz, který je kladen na oblast služeb, a to i uvnitř společností. Čím dál častěji slyšíme termíny jako interní zákazník nebo interní klient a klientská orientace. Mění se postavení a úloha podpůrných útvarů v organizacích (za velmi typické příklady mohou být považovány například HR, IT nebo i finanční oddělení či oddělení starající se například o služební cesty). Čím dál častěji se začíná i uvnitř organizací v souvislosti s těmito útvary mluvit o vztahu zákazník-klient, který známe z našeho běžného fungování. V takovém prostředí je potom pochopitelné, že zákazníci (neboli uživatelé služeb, které podpůrné útvary dodávají, a kterým za ně v rámci „vnitřního“ oběhu financí ostatní útvary „platí“) by měli mít možnost se vyjádřit na téma požadavků, která by jejich protějšek měl splňovat. Pokud budou do debaty o popisu pracovního místa přizváni relevantní zástupci „hlasu klienta“, je pravděpodobné, že vyhovění jejich požadavkům zvýší uživatelskou spokojenost se službami, které jim budoucí zaměstnanec na této pozici bude dodávat.

analýza kritických událostí. Při tomto přístupu, jak píší Foot a Hook „určitý počet držitelů pracovních míst a jejich nadřazených popisuje události, při kterých se projevilo úspěšné profesní chování, a události, při kterých se projevilo neúspěšné pracovní chování“ (2002, s. 33). Dalším z možných přístupů v oblasti analýzy pracovního místa a popisů charakteristik, které musí uchazeč na daném pracovním místě mít, aby mohl místo dobře zastávat, je využití kompetencí a kompetenčního modelu.

Pokud společnost popisy pracovních míst disponuje, je potřeba si uvědomit, že stejně jako se mění priority společnosti, měly by se tyto změny odrážet i v popisech pracovních míst. Popis pracovního místa tedy není dokument, který, bude-li jednou sepsán, bude dalších pět let zcela přesně odrážet dané pracovní místo. Protože i ve společnostech probíhá neustálý proces evoluce, je dobré využít okamžiku, kdy máme pracovní místo uvolněné a chystáme se jej obsadit novým zaměstnancem, pro potřebné změny a aktualizace v popisu daného pracovního místa, a to tak, aby opět dobře odrážel realitu pracovní pozice.

Koubek říká, že obecně by v popisech pracovních míst měly být obsaženy následující informace:

- Název pracovního místa, jeho zařazení do organizační struktury (např. název oddělení/divize)
- Vztah k ostatním pracovním místům (uvnitř organizace i mimo ni), struktura podřízenosti a nadřízenosti (komu je dané pracovní místo podřízeno a komu je nadřízeno)
- Účel a cíl pracovního místa (důvod existence pracovního místa)
- Hlavní úkoly pracovního místa (úkoly a povinnosti vyplývající z hlavních cílů, pracovního místa, kterých má zaměstnanec na daném pracovním místě dosáhnout)
- Normy výkonu a rozsah požadované práce
- Dodatečné informace – např. rozsah pravomocí, neobvyklé aspekty práce, informace o pracovních podmínkách, zaměstnaneckých výhodách apod. (Koubek, 2001)

Přímo do popisu pracovního místa může být v některých případech vtělena i část definujících požadavky na kandidáty. Mezi těmito kvalitami nejčastěji bývají znalosti, dovednosti, zkušenosti, kvalifikace, specifické schopnosti či fyzický stav. Jiní autoři (Foot, Hook) píší, že tyto informace bývají zachyceny ve zvláštním dokumentu s názvem *specifikace pracovního místa*. Podle těchto autorů navazuje tento dokument na popis pracovního místa a nese v sobě informace o charakteristikách, které musí kandidát na toto pracovní místo mít, aby úspěšně zvládl danou pracovní náplň (Foot, Hook, 2002).

Dalším možným výstupem analýzy práce, ve kterém můžeme nalézt požadavky na pracovníka, je profesiogram. Profesiogram zachycuje psychologické a fyziologické, popřípadě i další poznatky o dané pracovní činnosti (Štikar et al., 2003). Profesiogram obsahuje psychodiagnostické schéma, které se zaměřuje na hlavní požadavky na pracovníka. Ve schématu je možné nalézt seznam specifikací z oblasti psychických schopností (kognitivní schopnosti, osobnostní vlastnosti) a fyzických způsobilostí (fyzická způsobilost a zdatnost, fyzické schopnosti) (MPSV ČR, 1996).

Profesiogram může mít několik funkcí:

- Může přinášet profesionální informaci o daném pracovním místě;
- Může sloužit k profesionálnímu poradenství či pro rozmisťování pracovníků do různých profesí;
- Může sloužit jako podklad pro rozhodnutí ohledně úpravy pracovního prostředí, výcviku a výběru pracovníků pro určitou profesi.

(Štikar et al. 2003)

Za základní zdroje, z kterých profesiografie čerpá⁸, patří podle Matouška a Růžičky (1967) především:

1. Sledování a popis práce na základě snímku pracovního dne
2. Psychologický rozbor nehod, úrazů a zmetků

⁸ Tyto zdroje byly v souladu se zaměřením práce Matouška a Růžičky soustředěny na sběr informací pro tvorbu profesiogramů především v oblasti průmyslu. Využitelnost některých z těchto přístupů (rozbor nehod, úrazů, zmetků, časové a pohybové studie apod.) pro nevýrobní sektor (např. pozice marketingových specialistů, operátorů v call centru, redaktorů v novinách, konzultantů) by nebyla natolik funkční.

3. Rozhovor s nejlepšími pracovníky a odborníky
4. Časové a pohybové studie
5. Srovnání nejlepších a nejhorších pracovníků
6. Stanovení potřebných vlastností a schopností na základě dosavadní znalosti profese
7. Studium pracovních předpisů a pomůcek
8. Vlastní výkon povolání psychologem a osobní zkušenosti, které z toho vyplývají;
9. Sledování pokroků různých jedinců během přípravy na povolání;
10. Individuální psychologické vyšetření jedinců, kteří odešli z povolání, protože nestačili plnit požadované povinnosti;
11. Stanovení požadavků na základě studia odborné literatury

Výše popsané postupy mohou být využity i při tvorbě popisů pracovních míst a mohou nám pomoci stanovit požadavky na přijímané pracovníky. Z toho důvodu může být vytvořený profesiogram platným pomocníkem při výběru zaměstnanců i pro tvorbu popisu pracovního místa.

Pokud se rozhodneme požadavky na pracovníka, zachycené buď v popisu pracovního místa nebo v profesiogramu, využít jako výběrová kritéria, je potřeba jim přiřadit určitou váhu. Koubek (2000) doporučuje požadavky pro účel výběru rozřadit následujícím způsobem:

- **Nezbytné** – kvality, bez kterých pracovník není schopen úspěšně činnost vykonávat;
- **Žádoucí** – podílejí se na úspěšném zvládnutí pracovní náplně, ale nejsou nezbytné a lze je získat praxí, ve výcviku nebo jiném vzdělávání;
- **Vítané** – rozšiřují kompetence pracovníka, zvyšují jeho využitelnost v organizaci a umožňují mu větší záběr;
- **Okrajové** – nejsou pro úspěšné působení na daném pracovním místě nutné.

Pečlivě provedená analýza pracovního místa a zachycení získaných poznatků o daném pracovním místě v příslušných dokumentech, může pro personalisty znamenat značnou časovou úsporu.

Na konci této fáze analýzy a popisu pracovního místa je již tedy společnosti jasné, jaké požadavky by měl ideální kandidát splňovat. Dalším krokem bude tedy tyto požadavky tlumočit směrem k potenciálním uchazečům.

3.1.2.2 *Oslovení uchazečů*

Podmínkou získání nových zaměstnanců je v první řadě oslovení a přilákání kandidátů, kteří budou mít zájem o obsazení volných míst v organizační struktuře (Koontz, Weihrich, 1993). Jak ale píše Armstrong, *„přilákání uchazečů je v první řadě záležitostí rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů na straně zaměstnavatele“* (1999, s. 452). Primárně se nám totiž nabízejí dva možné zdroje uchazečů, kterých můžeme využít pro obsazení pracovního místa:

1. **Interní zdroje** – pokud se rozhodneme volné pracovní místo obsadit z vnitřních zdrojů, znamená to, že hledáme odpověď na následující otázky: Neuvolňuje se někde jinde v organizaci například v důsledku organizačních změn vhodný pracovník, který by mohl volné pracovní místo obsadit? Nemáme v personálních rezervách zaměstnance, který je dostatečně vyzrálý a má potřebné dovednosti a mohli bychom ho na volné pracovní místo povýšit? Nejsou v naší společnosti zaměstnanci, kteří by měli zájem o změnu v pracovním zařazení ve smyslu přesunu mezi odděleními? (Koubek, 2007b)

Může se stát, že některá z těchto možností nám poskytne kvalitního kandidáta, kterým volné pracovní místo obsadíme. Skutečnost, že při obsazování volných pracovních míst zvážíme možnost obsazení místa z vnitřních zdrojů firmy, nám může v případě úspěchu ušetřit značné náklady. Dodržování tohoto přístupu může mít navíc i pozitivní vliv na zaměstnance samotné a na jejich pracovní motivaci. Pokud společnost při obsazování volných míst nejdříve zvažuje obsazení místa z interních zdrojů, mají zaměstnanci v takové společnosti větší možnosti změnit svoji kariéru bez nutnosti změnit zaměstnavatele, což se může pozitivně promítnout do jejich retence.

V reálném životě se však velmi často stává, že se uvnitř společnosti vhodný kandidát nenajde (v praxi je tato eventualita obecně častější než případ, že uvnitř společnosti vhodného kandidáta najdeme). V takové situaci je potřeba se zaměřit na další zdroj kandidátů:

2. **Externí zdroje** – tedy adresování nabídky zaměstnání mimo společnost. Nabízejí se tři skupiny potenciálních uchazečů (Koubek, 2007b):

- Zaměstnanci jiných organizací – at' už ti, kteří jsou rozhodnutí zaměstnavatele změnit, nebo skupina těch, kteří sice v současné chvíli o změně vědomě neuvažují, ale je možné, že by mohli zajímavou nabídku od jiné společnosti vyslyšet.
- Čerství absolventi škol nebo institucí připravujících mladé lidi na budoucí uplatnění v zaměstnání.
- Volné pracovní síly na trhu práce (různé skupiny nezaměstnaných, zdroje, které zprostředkovávají různé pracovní agentury, ženy v domácnosti, důchodci a studenti).

Zdroj, který se společnost při obsazování volného pracovního místa rozhodne využít, bude záviset na charakteru dané pozice, která je obsazována, a na předpokladech, které bude muset budoucí zaměstnanec splňovat. Ve společnostech, kde nejsou přesně stanoveny postupy pro rozhodnutí, který ze zdrojů bude pro jednotlivý nábor využít, může být personalistovo rozhodnutí při výběru preferovaného zdroje (respektive rozhodnutí, zda využít či nevyužít vnitřní zdroje) do značné míry ovlivněno předchozími zkušenostmi s úspěšným/neúspěšným obsazováním daného pracovního místa z těchto zdrojů, či jen subjektivním názorem, zda daná společnost disponuje ve vnitřních zdrojích vhodným kandidátem, či nikoliv. Tento přístup může v některých situacích obsazování jednotlivých míst urychlit a ušetřit určité zdroje (v případě, že personalistův úsudek bude správný), v dalších případech však stereotypní rozhodování na základě předpokladu, že například využívání vnitřních zdrojů není efektivní, může některé interní uchazeče poškodit, protože potenciální interní kandidáti vůbec nedostanou šanci se na dané pracovní místo přihlásit. Z tohoto důvodu doporučujeme všem společnostem,

aby zakotvily preferovaný proces volby zdrojů pro obsazování různých skupin pracovních míst například ve vnitřní směrnici, která zaručí rovné příležitosti všem uchazečům a stejný přístup k obsazování stejné pozice napříč týmem personalistů.

Výhody a nevýhody obou typů zdrojů přehledně shrnuje ve své publikaci Vajner (2007, s. 16):

	Interní zdroje	Externí zdroje
Výhody	<ul style="list-style-type: none"> • Kandidáti jsou orientovaní na organizaci a znají ji • Firma má spolehlivé informace o kandidátech • Nižší náklady na nábor • Dobrá práce současných zaměstnanců může být oceněna • Umožnění mobility zaměstnanců uvnitř podniku 	<ul style="list-style-type: none"> • Kandidáti jsou potenciálním zdrojem nových myšlenek a nápadů • Kandidáti mohou mít širší spektrum zkušeností • Kandidáti mohou dobře znát konkurenci • Kandidáti mohou mít nové dovednosti
Nevýhody	<ul style="list-style-type: none"> • Interní kandidáti přinášejí méně nových nápadů • Je narušena kandidátova současná práce • Výběr je ovlivněn politikou společnosti • Může dojít k „přesouvání“ neúspěšných nebo nepohodlných zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyšší pravděpodobnost chyby při výběru (jsou k dispozici méně spolehlivé informace) • Je potřeba dlouhá doba na zorientování a zapracování nového člověka • Proces výběru může být drahý a zdoluhavý

Tabulka 1: Přehled výhod a nevýhod uchazečů podle druhu zdrojů, z jakých pocházejí (Vajner, 2007, s. 16)

Od zdroje, který pro výběr daného pracovního místa zvolíme, se bude dále odvíjet i výběr prostředků, které zvolíme pro oslovení uchazečů z daného zdroje. V současné době existuje množství metod, které můžeme pro oslovování externích kandidátů využít. Mezi ty nejčastěji využívané patří následující:

- **Spolupráce s personální agenturou** – velké množství především větších společností v současné době využívá při náboru a výběru zaměstnanců služby personálních agentur. Výhodou takové spolupráce je, že personální agentury nabízejí veškerý servis. Je možné si u nich objednat například „dodávku“ tří nejperspektivnějších kandidátů na dané pracovní místo, nebo je u nich možné zadat outsourcing⁹ celého náborového procesu. Výhodou také je, že celý nábor

⁹ Outsourcing (angl. *out*, vně, a *source*, zdroj) znamená, že firma vyčlení různé podpůrné a vedlejší činnosti a svěří je smluvně jiné společnosti čili subkontraktorovi, specializovanému na příslušnou činnost. Je to tedy druh dělby práce, činnost však není zajišťována vlastními zaměstnanci firmy, nýbrž na základě

probíhá pod hlavičkou personální agentury, což umožní danému podniku zůstat v anonymitě (to je žádoucí například v případě plánované „rychlé výměny“ zaměstnance, který na dané pozici stále ještě působí, s jehož výkonem však zaměstnavatel není spokojen a chystá se jej propustit, avšak charakter činnosti nedovoluje nechat dané pracovní místo neobsazené).

V případě uzavření dohody o platbě odměny agentuře prostřednictvím tzv. *success fee* navíc společnost agentuře hradí odměnu jen v případě, že agenturou navržený uchazeč uspěje ve výběrovém řízení a je ve společnosti zaměstnán. V každém případě je však potřeba počítat s tím, že tato odměna se bude pohybovat mezi 1,5 – 3,5 násobku hrubé měsíční mzdy pracovníka na obsazovaném místě. Tento způsob patří tedy mezi ty nákladnější a společnosti jej volí v případě obsazování klíčových pracovních míst, nebo v případě neúspěšného hledání prostřednictvím jiných metod.

- **Inzerce volných pozic na vlastních webových stránkách** – z výzkumů, které máme k dispozici (Deloitte, 2011a) vyplývá, že nadpoloviční většina uchazečů (63%) hledá informace o možnosti pracovního uplatnění přímo na stránkách dané společnosti. Proto se vyplatí investovat čas i další prostředky a zajistit, aby tato část webových stránek byla přehledná, působila profesionálním dojmem a byla pravidelně aktualizovaná.
- **Inzerce volných pracovních míst na pracovních portálech** – inzerování volných pracovních míst je jednou z nejrozšířenějších metod oslovování pracovníků. Pokud je inzerát zpracován profesionálně (obsahuje přiměřené množství podrobností, představuje pracovní místo srozumitelnou formou a v zajímavém světle a je i po grafické stránce členěn přehledně), je vcelku pravděpodobné, že přiláká dostatečný zájem uchazečů. Ze strany společnosti je inzerování metoda časově spíše méně náročná, je ale potřeba počítat s nutnou

smlouvy. Typicky se jedná o činnosti jako je úklid, údržba, doprava nebo správa počítačové infrastruktury (IT). Nově se předmětem outsourcingu stávají i činnosti z oblasti personální práce, nejčastěji je to správa mezd. Outsourcing se považuje za obchodní rozhodnutí, které má vést ke snížení nákladů a/nebo k soustředění na hlavní činnosti firmy, a to v zájmu zvýšení její konkurenceschopnosti (Outsourcing, 2011).

platbou za zveřejnění těchto nabídek, jejíž výše se bude odvíjet od pracovního portálu, který si pro inzerci vybereme.

- **Inzerce míst v novinách a časopisech** – stejně jako se přesouvá nejčastěji využívaný zdroj pro získávání informací od tištěných médií k internetu, i další přidružené funkce, mezi které patří inzerce, se přesouvají do virtuálního světa webu. S tištěnými inzeráty se sice stále setkáváme, ale monopol v této oblasti v současné době drží inzeráty na pracovních portálech. Inzerce volných pracovních míst v médiích je využívána jako doplňková metoda například pro pozice specialistů, jejichž zaměření se odvíjí od čtenářské základny dané tiskoviny.
- **Snaha oslovit potenciální kandidáty přes sociální sítě (Facebook, LinkedIn)**
Zcela nový prostor pro oslovování potenciálních uchazečů nabízí sociální sítě. Je to metoda, které však zatím využívá spíše malé množství zaměstnavatelů a její potenciál tak ještě nebyl ani zdaleka využit. Nedostatkem této metody může být, že nabídky pracovních míst inzerované přes sociální sítě nezasáhnou celé spektrum potenciálních kandidátů, ale jen specifickou skupinu lidí, kteří tyto sítě využívají. Tato metoda tedy není univerzálně využitelná při obsazování všech typů pracovních míst.
- **Inzerce přes úřady práce** – zaměstnavatel má povinnost oznámit do pěti kalendářních dnů příslušnému úřadu práce informaci o volném pracovním místě a jeho charakteristiku (Epravo.cz, 2001). Úřad práce potom zadá tuto informaci do relevantních informačních systémů a dojde k jejímu vyvěšení na různé nástěnky či partnerské webové servery. Efektivita tohoto systému je však sporná. Je možné, že tímto způsobem bude možné například při přímé spolupráci s některým rekvalifikačním střediskem získat větší množství pracovníků z jednoho oboru. Při obsazování specifických pracovních míst nebo v případě vysokých nároků, které musí úspěšný uchazeč splňovat, je podle našich zkušeností úspěšnost této spolupráce spíše nepravděpodobná.
- **Získávání kandidátů přes osobní doporučení** – levná a jednoduchá metoda, která však nemusí vždy přinést výsledky. Někteří autoři (Chloupková, 2009) se domnívají, že tato metoda je nespolehlivá a má minimální efektivitu. Naše

zkušenosti však tento názor nepotvrzují. Někteří prestižní zaměstnavatelé čerpají při náboru nových zaměstnanců až z 80 % z doporučení stávajících pracovníků (Deloitte, 2011a). V některých společnostech se tento postup natolik osvědčil, že byl formalizován do podoby schématu s odměnami. Zaměstnanec, který na obsazované místo doporučí pracovníka, který projde výběrovým procesem a úspěšně absolvuje zkušební dobu, obdrží za své doporučení finanční odměnu (třeba až ve výši jednoho měsíčního platu hledané pozice). Takový přístup může motivovat současné zaměstnance k tomu, aby se aktivně podíleli na výběru svých spolupracovníků a ještě za to byli finančně odměňováni.

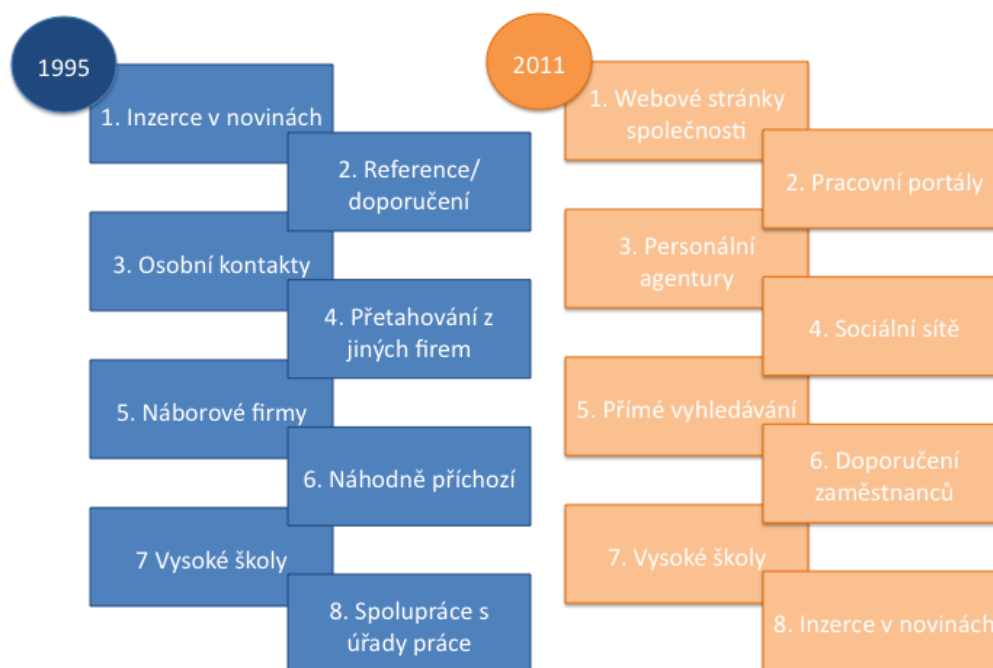
- **Burzy práce** – především u skupiny studentů a absolventů se těší velké oblibě burzy práce, neboli pracovní veletrhy či také veletrhy práce. Taková setkání organizují nejčastěji přímo vysoké školy, personální agentury, obchodní nebo hospodářská komora či úřady práce. Burza práce je metoda, která umožňuje přímý kontakt mezi uchazeči o práci a organizacemi, které nabízejí volná pracovní místa. Například u skupiny studentů je existence předchozího osobního kontaktu jedním z nejčastějších důvodů při volbě prvního zaměstnavatele (Deloitte, 2011a).

Jak je vidět, existuje velké množství komunikačních kanálů a metod, kterými můžeme tlumočit pracovní nabídku určité skupině uchazečů. Nejčastěji dochází ke kombinaci několika metod najednou. Jejich volba je kromě minulých zkušeností s úspěšným a neúspěšným využíváním těchto postupů ovlivněna také množstvím dostupných zdrojů (především času a peněz).

Výzkumy ukazují, že nejefektivnější zaměstnavatelé mají propracované metody a techniky náboru pro jednotlivé pracovní pozice a jednotlivé cílové skupiny, odpovědnosti v průběhu náboru jsou přesně přiřazeny k jednotlivým zaměstnancům. Tento přístup pomáhá zvýšit produktivitu náborových pracovníků i úspěšnost náboru. Útvar náboru může díky propracovaným metodám lépe spolupracovat s manažery společnosti a poskytovat jim kvalitnější služby. K efektivnímu řízení náboru dále patří také sledování a vyhodnocování náborových ukazatelů (Říhová, 2009).

Zajímavou souvislost mezi zdrojem nábory a setrváním pracovníka v zaměstnání a jeho pracovním výkonem ukázalo v minulosti několik studií. Uchazeči, kteří našli pracovní místo na základě ucházení se o místo přímo u zaměstnavatele nebo přes doporučení jiného zaměstnance, který pro daného zaměstnavatele již pracoval, mají tendenci setrvat v organizaci déle a podávat kvalitnější výkon, než zaměstnanci získaní formálním procesem nábory přes inzeráty nebo úřady práce (Caldwell & Spivey, 1983; Kiman et al., 1989; Janošťáková, 1996).

Četnost využívání různých metod nábory se v čase dynamicky mění. Přehled osmi nejpoužívanějších metod používaných v roce 1995 a nyní (pořadí metod zohledňuje i frekvenci využívání) nám nabídne ilustrace níže. Můžeme na něm sledovat jak změnu názvosloví pro označení stejné metody (náborové firmy x personální agentury), tak i objevení zcela nových metod (sociální sítě) nebo pokles četnosti jejich využívání (inzerce v novinách).



Ilustrace 4: Metody získávání zaměstnanců v roce 1995 (Ulík, 1995) a v roce 2011 (Novák, 2011)

3.1.2.3 Výběr zaměstnanců

Již došlo k oslovení potenciálních uchazečů a nyní stojíme před rozhodnutím, kteří z nich jsou ti nejideálnější kandidáti pro obsazení volného pracovního místa. Je tedy potřeba provést výběr vhodného zaměstnance nebo zaměstnanců.

Výběr lze definovat jako soubor procesů, které vedou k tomu, že upřednostníme jednoho či více kandidátů před ostatními pro jednu či více pracovních pozic (Edenborough, 2008). Podle Koontze a Weihricha spočívá výběr manažera ve zvolení jednoho uchazeče, který nejlépe splňuje požadavky pozice (Koontz, Weihrich, 1993).

Z analytického pohledu má výběrový postup celou řadu funkcí. Existují minimálně čtyři takové funkce (Roe, 1989):

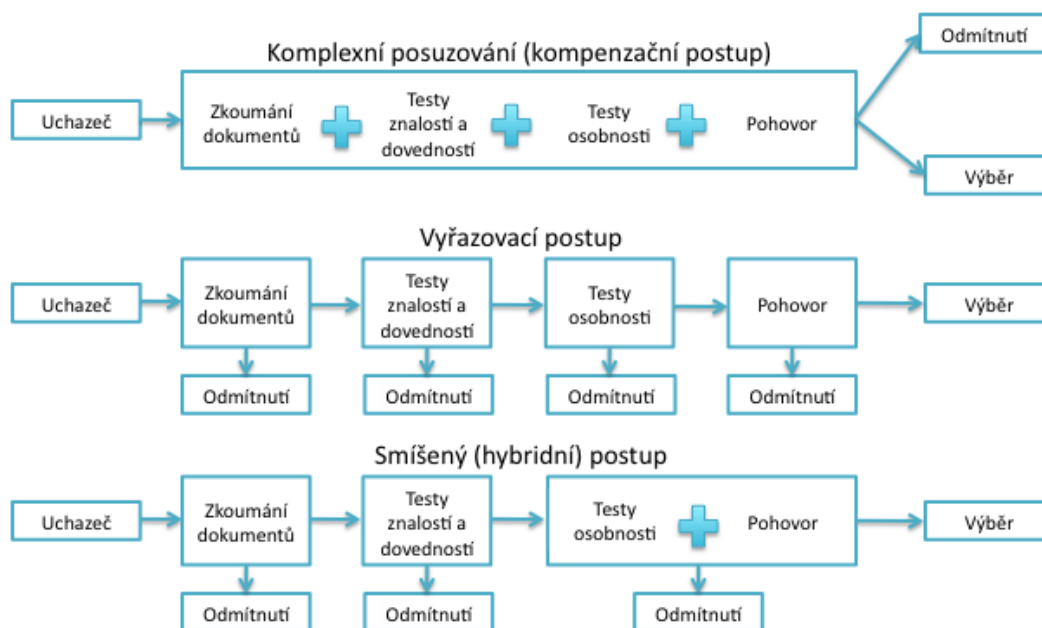
1. **Sběr informací:** porovnávání informací o volných místech, náplni práce, požadavcích na práci a fyzických, behaviorálních a biografických charakteristikách uchazečů;
2. **Predikce:** transformace informací o (minulých či současných) charakteristických vlastnostech uchazečů do predikcí jejich budoucího chování a do výsledných přínosů pro organizaci a její cíle;
3. **Rozhodování:** transformace prediktivních informací o uchazečích do konkrétních kroků;
4. **Poskytování informací:** poskytování informací o charakteristických vlastnostech uchazeče, predikci chování, plánech postupů (rozhodování) atd.

Systém výběru musí být vytvořen tak, aby byl kompatibilní se strukturou organizace a jejím způsobem fungování. Ve společnosti, která je výrazně orientovaná na hierarchii, bude postup při výběru zaměstnanců postupovat shora dolů a bude existovat přesný popis jednotlivých kroků v procesu výběru. Na druhé straně v organizaci, která je uspořádána spíše horizontálně, budou jednotlivé kroky procesu výběru volnější a celý proces bude charakterizován větší flexibilitou a menší formálností. Samotný systém pak musí rovněž vhodně zapadat do firemní kultury, musí být kompatibilní s ostatními HR procesy a být přijatelný pro vedení, personál, zaměstnance, zákazníky atd. Důležitá je i vhodnost systému, pokud jde o zdroje. Rozsah a působnost systému musí odpovídat dostupným zdrojům, tj. personálu, času a rozpočtu (Šafr, 2010).

Obvyklá posloupnost kroků, které personální útvar podniká v reakci na žádosti uchazečů o zaměstnání při obsazování volného pracovního místa je následující:

1. **Tvorba seznamu všech uchazečů** – pro větší přehlednost a snížení pravděpodobnosti, že některý z kandidátů z výběrového procesu omylem vypadne například kvůli administrativnímu pochybení, je vhodné vytvořit seznam všech uchazečů společně s jejich kontaktními údaji či jinými podstatnými informacemi. Tento seznam usnadní také jejich následné kontaktování, protože nabídne aktuální přehled všech podstatných informací o jednotlivých kandidátech.
2. **Zaslání univerzálního poděkování za podání přihlášky na dané pracovní místo** – je možné zajistit automatizované zasílání této zprávy, která bude uchazečům sloužit zároveň i jako potvrzení toho, že jejich přihláška na dané pracovní místo byla úspěšně doručena. V případě, že automatizované zasílání potvrzení není možné zajistit, měl by tato poděkování zasílat zodpovědný personalista – a to pravidelně a nejlépe do týdne po doručení uchazečovy přihlášky. Další nepsané pravidlo říká, že toto potvrzení by nemělo být první a zároveň poslední zprávou, který uchazeč od společnosti obdrží.
3. **První screening kandidátů** – cílem tohoto prvního třídění je pouze vyhodnotit, zda uchazeči dodali veškeré podklady, které byly požadovány. V případě, že tomu tak není, je potřeba daného kandidáta požádat o dodání zbývajících podkladů.

Tyto první tři kroky jsou společné pro většinu organizací. Další postup se již může velmi výrazně lišit společností od společností. Koubek (2007a) v tomto kontextu hovoří o třech možných způsobech získávání pracovníků, představených v Ilustraci 5.



Ilustrace 5: Možné postupy při výběru zaměstnanců (Koubek, 2007a, s. 229)

Při malém množství uchazečů je možné postup při výběru zaměstnanců zjednodušit. Je možné vypustit testy znalostí a dovedností i testy osobnosti a po prostudování dokumentů pouze pozvat uchazeče na pohovor. V případě většího množství kandidátů je naopak vhodné, aby byl výběrový proces co nejkomplexnější. Pohovor může mít několik kol, na kterém se bude uchazeč setkávat s různými zástupci společnosti. Do výběru může být zařazeno například i Assessment centrum nebo telefonické ověřování referencí, které zaměstnanec dodal. Je potřeba mít na paměti, že různé metody výběru zaměstnanců mají různou predikční schopnost. Je vhodné je tedy kombinovat tak, abychom co nejvíce minimalizovali pravděpodobnost chyby v úsudku, jejímž důsledkem bude špatné rozhodnutí a přijetí nesprávného zaměstnance.

Údaje o predikční schopnosti jednotlivých metod výběru pracovníků publikovali Dědina a Odcházal (2007) a jsou zachyceny v níže přiložené tabulce. K podobným výsledkům dospěl při zkoumání této oblasti také Arnold et al. (2007).

Metoda	Predikce
Astrologie	0 %
Grafologie	0 %
Reference	13 %
Nestrukturované rozhovory	31 %
Hodnocení osobnosti	38 %
Biodata (životopis)	40 %
Testy schopností	54 %
Příklady práce	55 %
Strukturované rozhovory	62 %
Assessment centra	68 %

Tabulka 2: Predikční schopnost metod výběru pracovníků (Dědina & Odcházal, 2007, s. 45)

Autoři doplňují, že metody, které nedosáhly hodnoty 50 %, nejsou vhodné jako nosné metody pro výběr zaměstnanců. Říkají, že testování osobnosti, ověřování referencí či analýza životopisných údajů jsou vhodné doplňkové postupy, které ve spojení s úspěšnějšími metodami vytvoří funkční mix (Dědina & Odcházal, 2007).

Nejpřekvapivější na těchto zjištěních je asi nízká predikční schopnost, kterou Dědina a Odcházal zjistili u hodnocení osobnosti (tento termín autoři používají pro psychologické testování). Argumentují jednak tím, že vlastní testování probíhá v podmínkách, které se výrazně odlišují od prostředí, ve kterém bude zaměstnanec provádět v budoucnu vlastní pracovní činnost, a že stres z testové situace, který v těchto podmínkách respondenti zažívají, může zkreslit náš obrázek o testované osobě. Zároveň může výsledek zkreslit i snaha o stylizaci. Podle autorů je současně problematická i platnost těchto zjištění v čase. Dědina a Odcházal říkají, že *„lidé jsou flexibilní a učí se novým věcem, takže ohodnocení člověka v jednom okamžiku může být zavádějící“* (Dědina & Odcházal, 2007).

Za nejvhodnější metodu na základě svých výzkumů Dědina s Odcházelem považují assessment centra. Assessment centrum je metoda, při které uchazeči řeší sérii úkolů, které jsou inspirovány situacemi, se kterými by se v případě přijetí setkávali v reálném pracovním životě. Dále bývají do takového programu zahrnuta cvičení, při kterých jsou testovány osobnostní předpoklady nutné pro úspěšné zvládnutí budoucích pracovních povinností daného pracovního místa. Chování účastníků je sledováno a vyhodnocováno

skupinou hodnotitelů. Assessment centrum je metoda, která testuje schopnosti, znalosti a osobnostní předpoklady pro úspěšné zvládnutí dané pracovní pozice u jednotlivých uchazečů, kombinuje úkoly skupinové s úkoly individuálními. Obvyklými aktivitami na assessment centrech jsou hraní rolí, strukturované rozhovory, skupinové řešení případových studií, testy schopností či znalostí. Kombinace technik zaručuje vysokou úspěšnost této metody. Její nevýhodou je vysoká finanční a časová náročnost (Dědina & Odcházel, 2007).

Obecně lze říci, že v současné době je při selekci kandidátů používán tzv. trychtýřový přístup. Jeho využití v praxi má následující kroky: Dochází k získávání a shromažďování kandidátů do výběrového řízení, dokud jejich počet několikanásobně nepřesahuje počet obsazovaných míst. Pomocí metody redukce (s použitím různých metod, které jsou zachyceny v tabulce výše) dochází v jednotlivých kolech výběrového řízení (obvykle taková kola bývají dvě až tři) k opakované selekci, dokud není dosaženo optimálního počtu uchazečů, kteří výběrovým řízením prošli úspěšně a dostanou nabídku pracovního místa.

Štikar et al. píší, že *„návrh výběrové procedury závisí na preferenci personalisty, protože neexistují žádná přesná pravidla, která by bylo možno následovat“* (Štikar et al., 2003, s. 304). Naše zkušenosti ukazují, že situace je velmi často taková, jak tito autoři uvádí. Tento stav však považujeme za problematický. Využívání různých výběrových postupů by ve společnostech mělo být formalizované, především z důvodu zajištění rovných podmínek a pro všechny kandidáty. V České republice zatím neúspěšní uchazeči o zaměstnání nepodávají z důvodu zamítnutí na svého potenciálního zaměstnavatele žaloby. S takovými kroky se však můžeme setkat například v USA a právě v těchto situacích společnosti musí prokazovat, jakým postupem byl uchazeč z výběru vyřazen a je nutné doložit, že byly dodrženy standardy pro výběrové procedury, že tyto byly pro všechny uchazeče stejné, byly stanovené ještě před vyhlášením výběrového řízení a postup pro jejich využívání je zakotven v interních směrnících. Příkladem využívání „nestandardních postupů výběru (v tomto případě studentů, nikoliv uchazečů o zaměstnání), který vzbudil negativní reakce veřejnosti, může být skandál na Univerzitě v Cambridgi, která si prověřovala „solidnost“ uchazečů o studium na sociálních sítích. Tyto

její neoficiální postupy se dostaly na veřejnost a univerzita se musela od podobných praktik distancovat (Shepherd, Shariatmadari, 2008).

Obecně lze říci, že za organizaci výběrového řízení by měli být vždy zodpovědní konkrétní zaměstnanci, kteří se v celém procesu budou angažovat od jeho začátku až do úplného konce. Je třeba pojmenovat všechny úkoly, které bude potřeba splnit a přidělit je zodpovědným osobám včetně termínů, do kdy mají tyto jednotlivé úkoly být splněny. Santlerová k tomuto dodává, že *„organizační zajištění nejen přispívá k celkovému výsledku výběrového řízení, ale uchazeči si podle něj udělají první dojem o celé firmě“* (2007, s. 146).

Může se stát, že do celého náboru bude zapojeno kromě personálního útvaru a vedoucích pracovníků útvaru, který zaměstnance hledá, například i marketingové oddělení (pomáhající např. s přípravou nové náborové kampaně) nebo oddělení IT (starající se o tvorbu a vyvěšení interaktivních přihlašovacích formulářů na webové stránky a jejich automatizované vyhodnocování a následné zasílání relevantním osobám). V takové situaci bude celý proces koordinačně náročný a bude potřeba již na začátku označit osobu, která bude zajišťovat součinnost jednotlivých útvarů a celý náborový proces koordinovat. Výběrové řízení je náročné také po administrativní stránce a i této části je potřeba věnovat dostatečnou pozornost, ať už se jedná o zabezpečování potřebné dokumentace, komunikaci s uchazeči nebo archivaci dat.

3.1.3 Uvádění pracovníků do podniku¹⁰

Podoba adaptační fáze může rozhodnout o setrvání pracovníka v organizaci, či o jeho odchodu ve zkušební době. Z toho důvodu jsme se rozhodli tuto kapitolu zařadit do této práce, v souladu s Armstrongem (2007), který považuje tuto oblast za součást tématu zabezpečování zdrojů.

Uvádění pracovníků do podniku je téma, které je možné analyzovat ze dvou různých hledisek. Prvním z nich je hledisko procesní, jehož zastáncem je například Armstrong. Ten říká, že *„uvádění nových pracovníků do organizace spočívá v procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále pak v procedurách,*

¹⁰ Název této kapitoly se vztahuje k nejširšímu významu tohoto slova a zahrnuje soubor veškerých aktivit, jejichž cílem je uvedení nového zaměstnance do organizace a jeho zapojení do jejího fungování, tedy adaptace. Někteří autoři označují tuto fázi jako proces orientace, adaptační fázi, případně se můžeme setkat s anglickým výrazem on-boarding.

kteří mají novému pracovníkovi poskytnou základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat (Armstrong, 2007, s. 395). S tímto názorem se ztotožňuje i Sharpe, která zdůrazňuje, že orientace není „jednorázová událost, ale déletrvající proces“ (1999, s. 1).

Armstrong dále jmenuje čtyři cíle, které uvádění pracovníků do podniku má. Je to:

- Pomoci novému zaměstnanci překonat počáteční fázi, kdy se mu zdá všechno neobvyklé, cizí a neznámé.
- Pomoci budovat u nového zaměstnance pozitivní postoj a vztah k podniku. Důsledkem naplnění tohoto bodu má být zvýšení pravděpodobnosti stabilizace nového zaměstnance v podniku.
- Dosáhnout toho, aby nový pracovník v co nekratším možném čase po nástupu podával žádoucí pracovní výkon.
- Snížit pravděpodobnost odchodu pracovníka ještě ve zkušební době nebo krátce po ní.

(Armstrong, 2007)

Psychologové na druhou stranu při zkoumání tématu uvádění pracovníků do podniku akcentují především téma adaptace. Jak ve své práci píše Štikar et al., „*adaptace na vykonávanou práci a její podmínky vyjadřuje vztah či konfrontaci mezi souborem specifických požadavků a nároků vyplývajících z pracovního zařazení na straně jedné a souborem osobnostních předpokladů pracovníka, strukturou jeho kapacit na straně druhé. Výsledný stav vyváženosti nároků a kapacit vyjadřuje míru adaptovanosti*“ (2003, s. 325).

Adaptovanost můžeme hodnotit jako charakteristiku aktuální („statická“ adaptovanost), jejíž úroveň bude při stále stejných podmínkách konstantní, nebo na adaptovanost můžeme pohlížet jako na proces, který se bude v různých okamžicích různě dynamicky vyvíjet. Obecná tendence, kterou je možné sledovat u lidské rasy jako takové, je snaha o stabilizaci životních podmínek a dosažení harmonického stavu (Štikar et al., 2003).

Za adaptaci může být považováno:

- **Přizpůsobení se práci nebo pracovní činnosti a požadavkům, které jsou na pracovníka kladeny při zvládnání pracovních úkolů.**

Tento proces je možné označit také jako pracovní adaptaci nebo adaptaci na práci a pracovní místo (Tureckiová, 2004). Štikar et al. říkají, že pracovní adaptaci je možné vyhodnotit na základě kvantity a kvality plnění pracovního úkolu (jako celku i jeho jednotlivých částí), úrovně pracovní aktivity a samostatnosti a dále také na základě schopnosti improvizovat, případně podle projevů profesionální sebedůvěry (Štikar et al., 2003).

- **Přizpůsobení se sociálnímu prostředí společnosti, tedy sociálním (interpersonálním a skupinovým) vztahům a jejich struktuře uvnitř společnosti.**

Tento proces je možné označit za sociální adaptaci (Tureckiová, 2004). Štikar et al. dodávají, že projevem sociální adaptace je míra participace na skupinovém dění, spolupráce a komunikace s ostatními členy pracovní skupiny. Je možné na ni dále usuzovat z úrovně harmonie vztahů či z projevů konformity či nekonformity vůči skupině (Štikar et al., 2003). Při adaptaci na pracovní tým se pracovník začleňuje do již existující sociální sítě. Podstatou procesu jsou interakce s ostatními členy skupiny, díky kterým se nově příchozí zaměstnanec seznamuje s žádoucími projevy chování, hodnotami a normami společnosti (Rymeš, 2003c).

Tyto dva procesy není možné od sebe oddělit. V praxi adaptace zaměstnance představuje proces „vrůstání“ zaměstnance do organizace a aktivní přizpůsobování se tomuto systému a jeho podmínkám. Celý proces adaptace trvá obvykle podle charakteru člověka i organizace od jednoho do šesti měsíců (Tureckiová, 2004). Pokud je součástí změny zaměstnavatele i změna kulturního prostředí (ať už fyzická, nebo „zprostředkovaná“ – jako důsledek výrazně odlišné firemní kultury) může být proces adaptace doplněn ještě o prožitek kulturního šoku, což může mít za následek náročnější a delší sžívání se s organizací.

Dobré řízení adaptačního procesu může mít na zaměstnance motivující účinek, může však také odhalit případné nesrovnalosti v očekáváních, a to jak na straně pracovníka, tak i na straně zaměstnavatele. Případným problémům může předejít efektivní komunikace mezi nadřízeným, zaměstnancem a personalistou (osobou, která je ve většině organizací zodpovědná za průběh adaptačního procesu) (Tureckiová, 2004). Proces socializace jednotlivce v organizaci je naznačen na ilustraci níže.



Ilustrace 6: Socializační model (Tureckiová, 2004, s. 67)

Fowler (1996) uvádí, že pravděpodobnost, že zaměstnanec z organizace odejde během prvních několika měsíců, je relativně velká, Branham (2004) uvádí, že až 60% pracovníků změní zaměstnání během prvních sedmi měsíců od nastoupení do společnosti. To v praxi znamená, že tito lidé si ještě během zkušební doby začínají hledat jiné zaměstnání. S tím souvisí, že neúspěšná adaptace není adaptace pomalá, ale adaptace, ke které vůbec nedojde. Neúspěch v této oblasti se projeví ztrátou zájmu a motivace zaměstnance. Takový zaměstnanec společnost velmi brzy po svém příchodu opustí (Sharpe, 1999). Z toho důvodu je důkladné zajištění procesu adaptace investicí, která je nezbytná, pokud organizace nechce riskovat ztrátu zaměstnance, do kterého již vložila značné náklady (během procesu získávání a výběru a zaškolení), s jejichž návratností (ve formě dobře fungujícího a produktivního zaměstnance) je možné navíc počítat až po úspěšném absolvování právě této klíčové periody.

Možným způsobem, jak pomoci novému zaměstnanci překonat kritické období po nástupu je existence speciálních adaptačních programů. Tyto programy bývají nejčastěji

sestaveny personálním oddělením a jejich trvání bývá v rozmezí tří až šesti měsíců. Součástí tohoto programu je příprava pracovního místa pro nového zaměstnance, přidělení osobního průvodce¹¹, poskytnutí brožury o společnosti nebo manuálu, ve kterém nový zaměstnanec najde všechny potřebné informace, a dále například organizace speciálních programů a školení pro nově příchozí zaměstnance, které je mají seznámit s fungováním dané společnosti a usnadnit jim proces adaptace.

Jak píše Sims (2001), mnoho společností však procesu adaptace nových zaměstnanců nevěnuje téměř žádnou pozornost. Další skupina organizací má aktivity související s touto oblastí zajištěné co se administrativní stránky věci týče, chybí však předávání informací o firmě jako takové (o jejích službách a zákaznících), o firemní kultuře, o pracovních postupech, předpisech a pravidlech, o bezpečnosti práce a dalších oblastech.

Jak píše Říhová, v dnešní době velcí zaměstnavatelé rozpracovávají on-boardingové programy pro nové zaměstnance, aby je snáze a rychleji začlenili do společnosti, sladili s jejími cíli, principy a hodnotami a umožnili, aby tito zaměstnanci začali co nejrychleji podávat požadovaný výkon. Dobře připravené on-boardingové programy zvyšují úspěšnost náboru a pravděpodobnost, že nový zaměstnanec ve společnosti zůstane. On-boarding je rovněž první příležitostí nových zaměstnanců budovat a rozvíjet kontakty a vztahy ve společnosti, které jsou často klíčové k jejich dalšímu působení (Říhová, 2009). Další dodávají: „Úspěšný průběh adaptace a výsledná adaptovanost pracovníků má bezprostřední vliv na jejich stabilizaci“ (Rymeš, 1985, s. 55) a dále na příznivý postoj a vztah ke společnosti či na pracovní výkon (Armstrong, 2007). To všechno jsou důvody, proč je tato kapitola součástí naší práce a proč tomuto tématu v kontextu současných trendů v oblasti personální práce věnujeme pozornost.

3.1.4 Zaměstnanecká mobilita

Jak jsme uváděli výše, někdy se výběr zaměstnance nevydaří zcela dle představ zaměstnavatele, nebo z důvodů na straně zaměstnance dochází k situaci, že zaměstnanec ze společnosti odchází. V čase, kdy různé společnosti bojují o lidské zdroje, je potřeba i z této situací vytěžit něco přínosného. Je vhodné v této situaci získat od dobrovolně

¹¹ Některé společnosti pracují s anglickým termínem *buddy* (česky: přítel, kamarád)

odcházejícího zaměstnance maximální množství informací o důvodech, které jej vedly k rozhodnutí odejít, o problémech ve společnosti, kterých si během svého působení všiml. V případě, že se jedná o zaměstnance, který byl propuštěn, může být přínosné zaznamenání informací o důvodech, jež vedly k jeho propuštění. Tyto informace mohou pomoci zvýšit efektivitu fungování společnosti. Další informace můžeme získat i z jednoduché analýzy zaměstnanecké mobility.

Mobilita zaměstnanců, zaměstnanecká mobilita či pracovní mobilita je podle Tomšíka et al. *„sociální proces probíhající v sociálním systému podniků a je možné ji definovat jako pohyb jednotlivých pracovníků či celých profesních a kvalifikačních skupin, a to jak uvnitř sociální struktury daného podniku, tak i mezi ní a sociálními systémy jiných podniků“* (1991, s. 73).

Zaměstnanecká mobilita je charakteristika, kterou se vyznačuje každá společnost či organizace. Je to rys, který, je-li správně interpretován, nám může mnoho říci o společnosti jako takové. Sledování a analýza zaměstnanecké mobility mohou být pro správné vedení organizace velmi cennými zdroji informací. Jak říká Armstrong: *„Analýza počtů odcházejících pracovníků a příčin jejich odchodů poskytuje informace, které mohou signalizovat, zda je zapotřebí nějakých kroků ke zlepšení míry stabilizace pracovníků. Může inspirovat k dalším šetřením, která mohou určit příčiny odchodů a rozpoznat možné způsoby odstranění těchto příčin“* (Armstrong, 2007, s. 314-315). Právě z toho důvodu jsme tento fenomén zařadili do kapitoly zabezpečování lidských zdrojů.

3.1.4.1 Druhy zaměstnanecké mobility

3.1.4.1.1 Mobilita vnitřní

Mluvíme-li o mobilitě uvnitř podniku, hovoříme o mobilitě vnitropodnikové, nebo také o mobilitě vnitřní. Ta může nabývat dvou různých forem. Může se jednat o mobilitu horizontální a mobilitu vertikální (Nový et al., 2006).

Při horizontální mobilitě dochází k přesunu zaměstnanců, aniž je změněna úroveň jejich pracovní pozice. Může se jednat o přeřazení (neboli transfer) zaměstnanců na jinou práci nebo pracoviště. V takovém případě jde o *„takový pohyb, kdy pracovník v rámci organizace přechází na pracovní místo, které má přibližně stejný charakter a obsah práce,*

význam, postavení v hierarchii pracovních funkcí organizace i plat jako pracovní místo předchozí“ (Koubek, 2007a, s. 225).

Při mobilitě vertikální se naopak úroveň pracovní pozice pracovníka mění – ten na hierarchickém žebříčku společnosti buď stoupá nahoru, nebo sestupuje dolů. V praxi se jedná buď o povýšení pracovníka, nebo přeřazení pracovníka na nižší funkci (Koubek, 2007a; Nový et al., 2006).

3.1.4.1.2 Mobilita vnější

Kromě mobility vnitropodnikové se setkáváme s mobilitou mezi podnikem a vnějším společenským prostředím. Tu označujeme jako vnější mobilitu. Ta může mít několik různých forem:

- Propouštění pracovníků
- Odchod do penze
- Rezignace pracovníka
- Úmrtí pracovníka

Specifickou formou vnější mobility je dočasný odchod pracovníka. Jedná se nejčastěji o odchod na mateřskou dovolenou nebo vyslání na dlouhodobou stáž do jiného podniku či o odchod do nějaké veřejné funkce (Nový et al., 2006; Koubek, 2007a).

Tyto formy vnější mobility se od sebe liší mírou kontroly, kterou nad nimi organizace má. Propouštění pracovníků je plně v kompetenci vedení organizace. Odchody do penze může organizace ovlivnit jen do té míry, že se zaměstnancem dohodne buď jeho předčasný odchod do penze, nebo odložené penzionování. Co se týče ovlivnění rozhodnutí pracovníka z organizace odejít, má organizace jen malé možnosti (Koubek, 2007a). Může se se zaměstnancem pokusit dohodnout na odložení jeho odchodu, nebo se může zaměstnanci pokusit nabídnout výhodnější podmínky (lepší plat, nové benefity), pokud se rozhodne setrvat. V některých společnostech bývá podání výpovědi očekávaným postupem zaměstnance při vyjednávání lepších pracovních podmínek.

3.1.4.2 Intenzita odchodů¹²

Kromě sledování počtu mobilních zaměstnanců je zajímavé se zaměřit ještě na jeden fenomén a tím je intenzita odchodů. Intenzita odchodů je ukazatel, který dává do vztahu počet zaměstnanců, kteří ze společnosti odešli, s celkovým počtem zaměstnanců ve společnosti¹³.

Jak uvádí Walker, organizace, které jsou zaměřené na poskytování služeb, často trápí vysoká míra fluktuace. Ta se v těchto organizacích pohybuje mezi 14-20 %, není však prý neobvyklé setkat se s mírou fluktuace mezi 25–35% (Walker, 2003).

Další zdroje (Ertl, 2005) uvádějí, že se „obecně můžeme v různých zdrojích dopátrat hodnoty doporučené úrovně fluktuace. Nejčastěji se zmiňuje v rozsahu 5-7%, přičemž průměrná míra fluktuace v ČR je na úrovni asi 15%“ (Ertl, 2005). Dle Hroníka (1999) je problémem, když úroveň fluktuace poklesne pod 5%, nebo je-li vyšší než 25%.

Určitá míra fluktuace je pro každou organizaci zdravá. Budeme-li se na celou problematiku dívat pohledem britské organizace Industrial Relations Services, která říká, že „intenzita odchodů pracovníků nabízí živou ilustraci neklidu v organizaci“ (IRS, 2000), můžeme říci, že v organizacích s vysokou intenzitou odchodů je atmosféra turbulentní. Jak říká Armstrong: „Vysoká intenzita odchodů pracovníků může destabilizovat podnik a demotivovat ty, kteří se pokoušejí udržet potřebnou úroveň poskytovaných služeb“ (Armstrong, 2007, s. 315). To je velmi obtížné v podmínkách, kdy jsou některá pracovní místa neobsazená, nebo obsazená nezkušenými, nově příchozími

¹² Na tomto místě je potřeba provést terminologické rozlišení mezi obraty *míra (úroveň) fluktuace* a *intenzita odchodů*. Jak píše Armstrong: „Výraz *fluktuace* v sobě zahrnuje jak pohyb zaměstnanců z organizace ven, tak pohyb dovnitř“. (Armstrong, 2007, s. 314 – 315). Přesto se pojem míra fluktuace používá v naší odborné literatuře jako synonymum pro termín intenzita odchodů, který se soustředí pouze na pohyb zaměstnanců ven z organizace. V naší práci budeme respektovat pojem, se kterým pracovali námi citovaní autoři, kteří, jak se zdá, sice využívali termínu míra fluktuace, ale protože ve svých výpočtech nezohledňovali přicházející zaměstnance, jejich pojetí splývalo s Armstrongem definovaným pojmem intenzita odchodů.

¹³ Pro výpočet intenzity odchodů jsme vycházeli ze vzorce, který uvádí Armstrong (Armstrong, 2007, s. 315).

$$\text{Intenzita odchodů} = \frac{\text{počet pracovníků, kteří v daném roce odešli}}{\text{průměrný počet pracovníků v tomtéž období}} \times 100$$

zaměstnanci a výsledkem takové situace bývá nezřídka atmosféra všeobecné nespokojenosti (Armstrong, 2007).

Fluktuace je vnímána spíše jako negativní jev. Je možné ji chápat jako „*odraz určité úrovně pracovních podmínek, jako reakci na neuspokojivé nebo nevyhovující prostředí*“ (Štikar et al., 2003).

3.1.4.3 Význam pracovní mobility

Pracovní mobilita je zcela normální součástí fungování organizace (Armstrong, 2007). Navíc, jak říká Armstrong: „*Ukazatele odchodů (ztrát) pracovníků jsou cenným nástrojem porovnávání efektivnosti personální politiky a praxe v organizacích. Neříkají vše, ale je-li intenzita odchodů pracovníků významně vyšší než u srovnatelných organizací, musí to vyvolat kroky vedoucí k prošetření toho, proč tomu tak je, a následné kroky k nápravě situace*“ (2007, s. 319).

Organizace by si měly v každém případě hlídat mobilitu tzv. klíčových zaměstnanců. To jsou zaměstnanci, o kterých Kislingerová hovoří jako o „*základních kamenech organizace, tedy o zaměstnancích, kteří zajišťují hlavní činnosti organizace*“ nebo jako o „*zaměstnancích, kteří drží nějaké klíčové dovednosti či znalosti*.“ (2008, s. 167). Jejich odchod může mít pro firmu fatální důsledky.

Jak uvádí Ertl, negativa vysoké vnější mobility jsou mimo jiné následující:

- Možný únik citlivých informací a obchodního tajemství;
- Ztráta zákazníků (zaměstnanec je odvede s sebou do jiné organizace);
- Minimálně přechodné zhoršení péče o zákazníky, možnost ztráty kreditu a důvěryhodnosti také u dodavatelů;
- Zvýšené náklady na udržení funkčních procesů a zamezení propadům prodeje a dalším škodám;
- Zvýšené náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců (včetně nutnosti vyššího stavu servisního personálu – např. na personálním oddělení);
- Pocity nejistoty u stávajících zaměstnanců a jejich přetížení (zvýšení nespokojenosti, častější výskyt konfliktů, nárůst nemocnosti, řetězení odchodů zaměstnanců);

- Snížení důvěryhodnosti coby potencionálního zaměstnavatele pro kvalitní uchazeče o zaměstnání (Ertl, 2005).

Zajímavou analýzu finančních nákladů, které souvisí s mobilitou, udělal Branham (2004, s. 11). Ten dělí finanční náklady související s mobilitou na přímé a nepřímé. Jejich výčet je součástí nákresu níže.

Přímé náklady	Nepřímé náklady
<ul style="list-style-type: none"> • Náborová reklama • Poplatky za průzkum, agenturu • Výdaje za uchazeče • Náklady na relokaaci • Výřevé řízení • Lékařské vyšetření • Ověření referencí • Výdaje na náborového pracovníka 	<ul style="list-style-type: none"> • Režijní náklady zaměstnavatele • Plat a odměny zaměstnanců za práci na výběrovém řízení • Čas členů managementu • Čas pracovníka zodpovědného za dohled na procesem výběru • Čas věnovaný zaškolení nového zaměstnance • Doba zaškolení /zdroje • Pokles na křivce produktivity • Ztráta obchodních příležitostí

Ilustrace 7: Finanční náklady související s mobilitou (Branham, 2004, s. 11)

Je tedy vidět, že vysoká mobilita s sebou nese pro společnost rizika a vysoké náklady. Společnostem se tedy vyplatí investovat do monitorování této oblasti a při příliš vysoké (nebo naopak příliš nízké) fluktuaci investovat do hledání a odstranění příčin.

3.1.5 Personální marketing

Jak jsme nastínili výše, pracovník se dostává poprvé do kontaktu se svým potenciálním zaměstnavatelem již při čtení inzerátu. Jeho forma, obsah a vzhled mohou mít vliv na to, jestli se na dané pracovní místo uchazeč nakonec přihlásí, či nikoliv. Stejně tak i jméno a pověst společnosti velmi významně ovlivní, zda uchazeče investuje svoji energii do sledování nabídky volných pracovních míst v dané společnosti.

Armstrong v případě obtíží s přilákáním dostatečného počtu kandidátů, uchazečů o zaměstnání v dané společnosti doporučuje zpracovat studii faktorů, které mohou tyto obtíže způsobovat (Armstrong, 2007). Analýza silných a slabých stránek společnosti jako zaměstnavatele může poskytnout soubor typů informací, které budou společnost

„prodávat“ u jednotlivých skupin potenciálních uchazečů o zaměstnání. Důležitá je i znalost faktorů, které jednotlivé skupiny zaměstnanců zvažují při výběru zaměstnání. Při znalosti obou setů informací může daná společnost ušít pracovní nabídku dané skupině uchazečů „na míru“.

Z informací, které máme k dispozici (Deloitte, 2011a) vyplývá, že například pro absolventy vysokých škol hraje nejdůležitější roli při zvažování pracovních nabídek vedle finanční odměny (jejíž očekávaná výše se pohybuje těsně pod hranicí 21 000 Kč hrubého) také možnost profesního rozvoje a dalšího vzdělávání uvnitř společnosti (nejatraktivnější se čerstvým absolventům zdají být několikaleté kurzy zakončené mezinárodní kvalifikací). V těsném závěsu za dvěma výše zmíněnými faktory se na třetím místě mezi důležitými faktory umístila „přátelská atmosféra“.

A právě u třetího faktoru bychom se chtěli zastavit. V některých případech se setkáváme s přístupem, který upřednostňuje do pracovních nabídek vkládat jen informace, které jsou velmi exaktní a jejichž výklad je naprosto jednoznačný. Výše zmíněné výsledky výzkumu však prokazují, že konkrétně skupina absolventů upřednostňuje „osobnější přístup“ a informace ohledně atmosféry ve společnosti, do které se chystají nastoupit, pro ně jsou důležitým faktorem, který ovlivní jejich rozhodnutí se o dané pracovní místo ucházet.

Možné přístupy k oslovení potenciálních uchazečů, které jsme nastínili výše, by samozřejmě neměly být vybírány ad hoc a měly by mít charakter ucelené koncepce. Personální marketing je potom souhrnným názvem pro podobnou koncepci.

Koubek dále definuje ještě širší pojetí personálního marketingu. V jeho pojetí je personální marketing nástrojem formování personálu organizace, a to nejen z hlediska získávání pracovníků, ale také z hlediska jejich stabilizace v organizaci (jeho součástí se může stát například analýza odchodů zaměstnanců z organizace, analýza pocitů spokojenosti zaměstnanců). Podle něj *„představuje personální marketing použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení pracovní síly organizace, která se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy i o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace“* (2007a, s. 160). Je zajímavé, že toto Koubkovo pojetí se do jisté míry překrývá s Armstrongovou koncepcí tzv. měkkého plánování lidských zdrojů, jak byla

popsána výše (viz s. 34 – pozn. aut.), respektive personální marketing v Koubkově pojetí může ve výsledku přinést to, co je cílem Armstrongova pojetí měkkého plánování lidských zdrojů – tedy zajistit, aby v organizaci byli k dispozici lidé se správným typem postojů a motivace, kteří budou oddáni organizaci a angažováni ve své práci a podle toho se budou i chovat.

Shrneme-li všechny tyto informace do jedné definice, dá se říci, že personální marketing zastřešuje ve svém nejširším záběru veškeré aktivity, které se podílejí na vytváření dobrého jména zaměstnavatele a to jak ven ze společnosti směrem k potenciálním uchazečům o zaměstnání, tak také dovnitř do společnosti směrem ke stávajícím zaměstnancům. Na pověsti organizace na trhu práce se významnou měrou podílí také aktivity spadající do oblasti společenské odpovědnosti, mediální politika, způsoby získávání pracovníků (tzn. především inzerce), spolupráce s dalšími institucemi (školy, personální agentury, profesní organizace) a v neposlední řadě také styl, jakým jsou zaměstnanci vybíráni a jakým organizace s uchazeči jedná.

Z výzkumů společnosti Deloitte vyplývá, že organizace, které se umísťují na prvních deseti pozicích v hodnocení nejžádanějších zaměstnavatelů, neustále budují pověst dobrých zaměstnavatelů. Prezentují sebe samy a podporují v tom i své zaměstnance nejen v odborných kruzích, ale např. i na vysokých a středních školách, kde rozvíjejí společné programy se zástupci škol a studentů. Díky tomu dosahují nižších nákladů za nábor a zkracuje se i doba obsazování volných pozic (Říhová, 2009).

Určitý signál o zájmu/nezájmu, který se následně může přepsat do pozitivního či negativního dojmu, který společnost zanechá v uchazečích, je například i rychlost, s jakou odpoví na zaslaný životopis. Z výzkumu společnosti LMC vyplývá, že ti nejaktivnější firmy odpovídají uchazečům již za 3-4 dny. Republikový průměr vyplývající z výzkumu jednoho sta společností vychází na 12 dní, ale zkušenosti uchazečů ukazují, že není žádná výjimka obdržet odpověď až za několik měsíců, či dokonce vůbec (HR Expert, 2010).

V tuto chvíli je potřeba vzpomenout často citovaný výzkum, který zmiňuje, že zatímco o pozitivní zkušenost s nějakou službou (přihlášení se na určitou pozici a reakce HR dané společnosti lze považovat za službu uchazeči) se podělíme v průměru s 3 osobami, o negativní zkušenost (v reakci na naši přihlášku se nikdo neozval) se

v průměru podělíme s 10 lidmi v našem okolí (Farber, Wycoff, 1991). Tento údaj by měli mít tedy personalisté na paměti především proto, že jedna náborová kampaň může negativně ovlivnit velké množství kandidátů a také lidí v jejich okolí a může značně poškodit dobré jméno společnosti.

3.2 Spokojenost a rovnováha mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců

Cílem personalistů a manažerů v organizaci je ovlivňovat chování zaměstnanců tak, aby vedlo k uspokojování potřeb podniku a podnikání. Manažer musí být schopen rozumět existujícímu chování a umět předpovědět směr jeho vývoje, řídit ho a kontrolovat (Armstrong, 2007).

Dobrým zdrojem informací vhodným pro predikci budoucího chování zaměstnanců je úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců. Nízká úroveň spokojenosti může management upozorňovat na případné problémy ve společnosti, a to ještě dříve, než se tyto problémy projeví například ve zvýšené fluktuaci.

Jak jsme již uváděli výše, pro dosahování cílů různých organizací jsou naprosto kritické lidské zdroje a pro dlouhodobé udržení lidských zdrojů ve společnosti je zase nezbytná jejich spokojenost. Z toho důvodu bude kromě tématu zabezpečování lidských zdrojů součástí naší analýzy také téma pracovní spokojenosti a následně rovnováhy mezi osobním a pracovním životem.

3.2.1 Pracovní spokojenost

Ve společenských vědách často narážíme na nejednotnost při vymezování různých jevů či pojmů. Stejnou terminologickou nejednotnost můžeme sledovat i v oblasti pracovní spokojenosti. Paralelně existuje několik různých přístupů k této problematice.

Rymeš (2003b) popisuje pracovní spokojenost jako výsledek vnímání, prožívání a vyhodnocování vykonávané činnosti. Píše, že úroveň spokojenosti výrazně ovlivňuje obecnou kvalitu života a odráží se v psychickém a fyzickém zdraví.

Podle Tureckiové je „*pracovní spokojenost významným indikátorem motivace, pracovního a sociálního klimatu organizace a je vyjádřením pracovního postoje*“ (Tureckiová, 2009, s. 23-23).

Štikar et al. doplňují, že „*pracovní spokojenost představuje individuální prožitkový odraz vlastního působení v organizaci, který se vztahuje k jednotlivým pracovním podmínkám, k cílům, ambicím, a očekáváním pracovníka*“ (Štikar et al., 2003, s. 327). Důležitost tohoto fenoménu tkví především v souvisejících jevech. Míra spokojenosti totiž ovlivňuje, zda se zaměstnanec bude se společností identifikovat, či nikoliv, to, do jaké míry se bude zaměstnanec cítit ve společnosti stabilní, a bude mít také vliv na pracovní ochotu zaměstnance (Rymeš, 2003b).

Wiswede (1995) shledává pracovní spokojenost žádoucím stavem pracovníků. Polemizuje však o tom, zda tento stav je spíše důsledkem života v organizaci, nebo zda je činitelem pracovní motivace.

Kollárik vnímá tento pojem jako „*všeobecnou míru osobního vyrovnání se, osobního štěstí a často i míru osobního působení a zařazení se ve společnosti*“ (1986, s. 14). Rozlišuje mezi pracovní spokojeností a spokojeností s jednotlivými faktory práce, kde popisuje lineárně závislý vztah.

Koncept pracovní spokojenosti jako míry, do jaké zaměstnanci buď mají nebo nemají rádi svoji práci a pracoviště, představil Spector (1997). Ten dále říká, že pracovní spokojenost jednoduše vyjadřuje vztah a pocit, který zaměstnanci cítí ve vztahu ke své práci a k jejím jednotlivým aspektům – pracovní činnosti, pracovním podmínkám atd.

3.2.1.1 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Faktory ovlivňující pracovní spokojenost lze rozdělit na skupinu faktorů vnějších, které jsou na jedinci nezávislé a jsou spjaté s pracovním prostředím jako takovým (např. plat, pracovní podmínky, pracovní tým). Druhou skupinou faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost jsou faktory vnitřní (vycházejí ze samotné osobnosti člověka a týkají se pracovní činnosti jako takové) (Rymeš, 2003b).

Nerdinger et al. (2008) uvádějí, že pracovní spokojenost koreluje s platem, vztahy na pracovišti, profesními možnostmi růstu a charakterem pracovní činnosti jako takové. S tímto konceptem se shoduje i Armstrongovo pojetí. Armstrong říká, „*že základní*

požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné a participativní řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie, tj. kontroly nad tempem a metodami práce. Míra spokojenosti jedinců však závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují“ (2007, s. 228).

Výčet faktorů zmiňuje také Tureckiová (2009). Ta říká, že faktory, které zvyšují motivovanost a spokojenost lidí v práci a s prací jsou následující:

- Smysluplnost práce, kterou Gleim definuje jako rozmanitost vykonávaných činností, určitost úkolů a významnost vykonávané práce pro organizaci (Gleim, 2004).
- Autonomie (samostatnost), kterou pracovník má při rozhodování o tom, jakým způsobem bude plnit úkoly.
- Zpětná vazba, kterou zaměstnanec dostává ohledně svého výkonu od okolí.

3.2.1.1.1 Výše platu

Výše platu je typickým zástupcem vnějších faktorů ovlivňujících spokojenost. Souvislost mezi spokojeností a finanční odměnou za vykonanou práci je velmi často diskutovaným problémem. V současné době se v různých organizacích setkáváme se zaváděním systému odměňování podle výkonu (performance related pay). Tento krok podle našeho názoru, který potvrzují i další (George, Brief, 1996; Arnold et al. 2007), však spíše spoléhá na souvislost mezi odměnou a motivací (výkonností) než na snahu prostřednictvím zvýšení spokojenosti zvýšit výkonnost.

Nerdinger et al. (2008) i Armstrong (2007) však zmiňují, že pracovní spokojenost koreluje s výší odměny.

3.2.1.1.2 Pracovní podmínky, délka pracovní doby

Dalším vnějším faktorem ovlivňujícím spokojenost jsou pracovní podmínky. Péče zaměstnavatele o pracovní podmínky se nám dnes zdá již téměř samozřejmou. Zaměstnanci preferují práce, které nejsou příliš fyzicky náročné, rizikové či „špinavé“.

Důležitá je pro ně i čistota pracovního prostředí, jeho bezpečnost a dokonce i estetický dojem (Koubek, 2007a).

Do oblasti pracovních podmínek můžeme zařadit i problematiku pracovní doby (Koubek, 2007a). V této souvislosti není asi úplně překvapivým zjištěním, že negativně s pracovní spokojeností korelují přesčasy (Mikulíková, 2010). Jak uvádí Mikulíková dále, „v České republice pracovní spokojenost významně nekoreluje s absolutní délkou pracovní doby, ale záleží na stupni, do jaké míry jsou respondenti spokojeni se standardní délkou pracovní doby. Stejně tak, pokud si mohou zaměstnanci v Česku rozvrhnout pracovní dobu podle sebe, pak vzrůstá jejich pracovní spokojenost. Znamená to, že ti, kteří mají vliv na svoji pracovní dobu, jsou častěji spokojenější s pracovní dobou a prací, bez ohledu na absolutní délku hodin strávených v práci“ (Mikulíková, 2010, s. 38).

3.2.1.1.3 Společenská prestiž zaměstnání

Zajímavé jsou také studie mapující souvislost spokojenosti a společenské prestiže u různých zaměstnání. Již Hoppock (1935) prokázal vyšší pracovní spokojenost u příslušníků profesních skupin s vyšší prestiží. Stejně výsledky byly potvrzeny i sedmdesát let poté Vecchiem (2005), který zkoumal různé profesní skupiny (inženýry, pracovníky u pásu, úředníky, popeláře a další).

3.2.1.1.4 Věk

Co se vnitřních faktorů týče, zajímavá jsou zjištění týkající se vztahu mezi pocity spokojenosti a věkem. Jurovský (1971) došel na základě svých výzkumů pracovní spokojenosti k závěru, že nejvíce nespokojení jsou nejmladší zaměstnanci. Podobně Bulák (1980) říká, že pracovní spokojenost roste s věkem a délkou působení ve společnosti. Co se vztahu věku a pocitů spokojenosti týče, napadá nás ještě jedna možná souvislost, a tou jsou nová očekávání poslední generace mladých lidí (generace Y) od jejich zaměstnání.¹⁴ Jelikož jsou v současné době ve vedení různých firem zástupci

¹⁴ Do generace Y patří lidé narození po roce 1980. Jsou to lidé, kteří čekají, že jejich zaměstnání bude splňovat následující kritéria:

- Relevantní finanční ohodnocení
- Benefity podporující mimopracovní život – kultura, sport
- Flexibilita pracovní doby a místa výkonu práce

generací přecházejících, kteří mají od zaměstnání očekávají jiné hodnoty, je pravděpodobné, že potřeby a očekávání generace Y zatím nejsou zaměstnavateli reflektovány.

3.2.1.1.5 Osobnostní atributy

Mikulíková (2010) ve své práci mapuje studie zjišťující vliv osobnostních atributů na pracovní spokojenost a zmiňuje, že v literatuře se dokonce objevují názory, že by spokojenost mohla být částečně geneticky předurčena. Arvey et al. (1989) studovali jednovaječná dvojčata a zjistili vyšší korelace stupně spokojenosti než u studovaných párů osob bez biologické příbuznosti. Kritika však upozorňuje na malý vzorek¹⁵ a tím na nedostatečnou důvěryhodnost výsledků (Nerdinger et al., 2008). Nepřímo na vliv osobnostních faktorů poukazují i studie, ve kterých byla prokázána vysoká korelace spokojenosti u jednotlivých zaměstnanců i po několika letech (Staw & Ross, 1985).

Dalším faktorem z oblasti osobnostních atributů je emoční nastavení. Zaměstnanci s negativním emočním nastavením jsou zvýšeně citliví na negativní aspekty práce a pracovního prostředí. Tato skupina zaměstnanců na tyto aspekty reaguje silněji a lépe si je vybaví, což poté ovlivňuje jejich celkovou pracovní spokojenost, která je ve srovnání se skupinou pracovníků s pozitivním emočním nastavením nižší (Thoresen et al., 2003).

3.2.1.1.6 Pohlaví

Některé studie ukazují, že u mužů, kteří pracují ve smíšených pracovních týmech, je patrná vyšší míra pracovní spokojenosti než u žen. Obecně lze říci, že u žen je možné

-
- Rovnováha pracovního a osobního života
 - Společenská odpovědnost zaměstnavatele
- (Novák, 2011)

Lidé z této generace nejsou zvyklí na nic příliš dlouho čekat. Pokud zaměstnání nesplňuje jejich očekávání, prvotní entusiasmus vystřídá nespokojenost a tito zaměstnanci ze společnosti rychle odcházejí (Deloitte, 2008a).

¹⁵ Jako u všech studií, které se snaží prokázat genetickou podmíněnost určitých psychologických fenoménů (např. inteligence), i zde se objevilo úskalí nedostatečné velikosti zkoumaného vzorku. Pokud chceme vyloučit vliv prostředí a zkoumat pouze genetickou podmíněnost zkoumaného jevu, je potřeba se zaměřit na jednovaječná dvojčata, která byla vychovávána odděleně. Takovýchto subjektů se však vědcům nedaří najít dostatečný počet.

najít více nespokojenosti, pokud jsou vystaveny platové diskriminaci či sexuálnímu obtěžování na pracovišti (Ermisch & Wright, 1991).

3.2.1.2 Vztah pracovní spokojenosti a dalších personálně-psychologických fenoménů

Zkoumání pracovní spokojenosti je klíčovým tématem psychologie práce a organizace. Velké množství společností investuje pravidelně nemalé částky do výzkumů spokojenosti mezi svými zaměstnanci. Dělají tak i z toho důvodu, že se předpokládá korelace mezi pracovní spokojeností a dalšími fenomény, jako je například pracovní výkon zaměstnanců, fluktuace nebo i pocit rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Jak píše Mikulíková, *„míra a síla korelace je však značně diskutována. Tvořila a stále tvoří náměty pro četná množství studií pracovní spokojenosti, jejichž výsledky se ne vždy shodují“* (2010, s. 31).

Jak říká Štikar et al., *„pracovní adaptace, spokojenost a tendence ke stabilitě zaměstnání či k fluktuaci jsou vzájemně propojené fenomény, jejichž významné vztahy byly prokázány četnými výzkumy“* (2003, s. 325). Podle Tureckiové (2009) však zatím stále čekáme na prokázání korelace mezi pracovní spokojeností a výkonem. K tomuto názoru se přiklání i Armstrong, který přesvědčení, že růst spokojenosti s prací vede ke zlepšenému výkonu, označuje za *„všeobecně uznávané a nikoliv nerozumné“* (2007, s. 229). Dodává však, že *„výzkum nezjistil žádný silný pozitivní vztah mezi spokojeností a výkonem“* (2007, s. 229).

Brayfield a Crockett dodávají, že produktivita je jen zřídka sama o sobě cílem, ale často bývá prostředkem k dosažení cíle. Podle těchto autorů je tedy možné očekávat, že se společně objeví vysoká míra spokojenosti a vysoká produktivita tam, kde je produktivita vnímána jako cesta k určitým důležitým cílům a kde se daří tyto cíle dosahovat. Za takových podmínek by však spokojenost a produktivita mohly nesouviset nebo by mezi nimi mohl být dokonce negativní vztah (Brayfield & Crockett, 1955).

Na tento závěr navazuje Armstrong se svou polemikou o souvislosti mezi spokojeností a vysokým výkonem. Armstrong říká, že to není spokojenost s prací, která vede k vysokému výkonu, ale vysoký výkon, který vede ke spokojenosti s prací. Dodává, že spokojený pracovník není nutně pracovníkem produktivním, a také zaměstnanec,

který odvádí hodně práce, nemusí být nutně zaměstnancem spokojeným (Armstrong, 2007).

Přestože vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem není přímý, pracovní nespokojenost již může mít vliv na časté absence v zaměstnání a vyústit až v odchod pracovníka (Rymeš, 2003b; Wagnerová, 2008).

Zajímá nás také vztah mezi pracovní spokojeností a vnější mobilitou. Dle některých autorů pracovní nespokojenost předchází rozhodnutí opustit práci (Bulák, 1980; Tett, Meyer 1993). Jak píše Wagnerová, *„pracovní spokojenost vede jednoznačně k nízkému absentérství a nízké fluktuaci. Nespokojenost vede ke ztrátě zájmu o práci a odchodu z organizace. Příčiny fluktuace jsou zpravidla kumulované a individuálně odlišné (nedostatečná identifikace s organizací, nabídka na trhu práce).“* (Wagnerová, 2008, s. 18).

Co se týče vztahu mezi pracovní spokojeností a rovnováhou mezi osobním a pracovním životem, tak podle studie pracovní spokojenosti, která byla zorganizována v České republice, je možné sledovat pozitivní korelaci mezi pracovní spokojeností a souhlasem s výrokem: „V mé organizaci jsou zaměstnanci schopni udržet zdravou rovnováhu mezi svým pracovním a rodinným životem“. Jedinci, kteří s tímto výrokem nesouhlasili, byli méně spokojeni v práci než ostatní (Cabrita & Perista, 2006).

3.2.1.3 Důsledky pracovní spokojenosti a nespokojenosti

Pracovní nespokojenost může být předchůdcem nízkého, nekvalitního a nedostatečného výkonu, disciplinárních problémů, stávek, absentérství, fluktuace, zpomalení pracovního tempa, krádeží na pracovišti a dalších problémů (Davis & Newstrom, 1985).

Farrell (1988) rozlišuje reakce na nespokojenost na pasivní a destruktivní. Ty destruktivní jsou zmíněny ve výčtu výše. Pasivní reakce na nespokojenost může nastat, pokud i přes pocity nespokojenosti zaměstnanec společnosti i nadále důvěřuje a je optimistický. V takové situaci totiž může doufat ve zlepšení a chovat se loajálně. Může vyčkávat, nebo se aktivně snažit zlepšovat situaci v organizaci (Mikulíková, 2010).

Destruktivní způsoby chování se u zaměstnanců projevují jejich protesty, sabotáží, nezodpovědným jednáním, absentérstvím. Dlouhodobá nespokojenost s prací může ovlivnit hodnotový žebříček zaměstnance a hodnoty obecně. Pokud nespokojenost

trvá dlouho, může vést ke snížení důležitosti práce v žebříčku hodnot daného člověka (Arnold et al., 2007).

Jiné následky pracovní nespokojenosti popisuje i Clegg a Bailey. Dle nich se jedná o větší sklon k:

- Absencím
- Odchodům ze společnosti
- Pozdním příchodům
- Prodlužujícím se přestávkám
- Krádežím
- Agresivnímu chování
- Využívání pracovní doby pro svoji osobní potřebu
- Intenci hledat nové zaměstnání
- Drogám či alkoholu na pracovišti

(Clegg & Bailey, 2008)

3.2.2 Rovnováha mezi pracovním a osobním životem

Jeden z důležitých faktorů, který dokáže ovlivnit spokojenost zaměstnanců, či ještě dříve i rozhodnutí zaměstnance, zda se bude či nebude ucházet o určité pracovní místo, je míra péče zaměstnavatele o blaho zaměstnance. Ta se může projevovat v několika oblastech: V péči o pracovní podmínky a v péči o zaměstnance v sociálně hygienické oblasti, do které je možné zařadit i rovnováhu mezi pracovním a osobním životem¹⁶, oblast, která je v poslední době čím dál častěji diskutována (Koubek, 2007a).

Podle Armstronga patří do oblasti rovnováhy mezi pracovním a osobním životem „zvyklosti a postupy, které poskytují pracovníkům prostor pro uvedení do rovnováhy toho, co dělají při práci, s povinnostmi a zájmy, které mají mimo práci, a mohou tak smířit konkurující si požadavky práce a domácnosti takovým způsobem, aby to uspokojovalo jejich potřeby i potřeby jejich zaměstnavatelů“ (Armstrong, 2007, s. 709). Clark definuje rovnováhu mezi pracovním a osobním životem jednoduše jako spokojenost a dobré

¹⁶ V česky psané odborné literatuře se můžeme setkat také s termínem *rovnováha mezi prací a volným časem* (Arnold et al. 2007) nebo *rovnováha mezi pracovním a nepracovním životem* (Armstrong, 2007), v běžné praxi se setkáváme také s anglickým výrazem *work-life balance*.

fungování jak doma, tak v práci (Clark, 2000). Podobně i Kirchmeyer (2000) popisuje rovnováhu mezi pracovním a osobním životem jako rovnoměrné rozložení času, energie a odhodlání do všech dimenzí života, které povede k dosažení spokojenosti s fungováním těchto oblastí (Kirchmeyer, 2000).

Co se týče konkrétních aktivit k dosažení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců, zdá se, že zatím dochází k vyjasňování pojmů, co zmíněná rovnováha vůbec znamená – a k rozdělování odpovědnosti za její dosažení. Zatím stále hledáme odpovědi na otázky jako: *Kde končí odpovědnost zaměstnavatele a začíná odpovědnost zaměstnance? Může přinést péče o blaho zaměstnanců společnosti zisk? Jak vysoký?*

V podmínkách České republiky je téma rovnováhy mezi pracovním a osobním životem stále více diskutované. Některé společnosti nabízejí programy nebo aktivity, které mají podpořit jejich zaměstnance v dosažení a udržení této rovnováhy. V další části této kapitoly přinášíme seznam faktorů, které rovnováhu ovlivňují a výčet oblastí, které jsou pro dosažení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem klíčové a doplňujeme je i o možné způsoby využití v praxi.

3.2.2.1 Faktory a oblasti ovlivňující rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a možná opatření

Téma rovnováhy mezi pracovním a osobním životem je v centru zájmu výzkumníků teprve krátce. V odborných pracích se nám nepodařilo najít rozsáhlejší výčet faktorů, které úroveň rovnováhy ovlivňují. Často bývá zmiňována pracovní doba (Hooker et al., 2006; Armstrong, 2007; Trnková, 2009; Zelenková, 2010), spíše ojediněle se však setkáváme s přehledem dalších faktorů, jako je věk zaměstnanců (Lewis et al., 2002; Sturges & Guest, 2004), etnický původ (Aziz et al., 2010) nebo pohlaví zaměstnanců (Smith & Gardner, 2007).

Častěji v textech o rovnováze mezi pracovním a osobním životem nacházíme výčty oblastí nebo témat, o kterých se předpokládá, že jsou pro udržení rovnováhy důležité, například oblast benefitů (Zelenková, 2010) nebo podpora pro pracovníky-rodice (Trnková, 2009; Zelenková, 2010). Význam těchto témat však ve většině případů nebývá podpořen číselnými údaji. My jsme tato pojetí rozšířili ještě o další témata.

Při jejich definici jsme vycházeli z životních pilířů podporujících rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, které definuje Clutterbuck (2003). Těmito pilíři jsou zdraví, vztahy a sounáležitost s komunitou. Z toho důvodu shrneme v této kapitole dostupné informace o faktorech a oblastech, které tuto rovnováhu ovlivňují a zaměříme se na jejich praktické využití v programech na podporu rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

3.2.2.1.1 Pracovní doba

Prvním z faktorů ovlivňujících rovnováhu mezi pracovním a osobním životem je pracovní doba a její flexibilita. Jedná se o velmi důležitou oblast pro řešení otázky rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, protože jak píše Machovcová, *„rozsah a flexibilita pracovní doby jsou pro slučitelnost práce a rodinných povinností rozhodující“* (Machovcová, 2007, s. 35). Také Svianteková (2007) považuje flexibilitu v oblasti pracovní doby (a také ohledně místa práce) za klíčové a nejvyužívanější opatření pro dosažení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Svianteková říká, že z hlediska organizace mají tato opatření lepší efekt na pracovní výsledky zaměstnanců a vnímání podpory za strany organizace než přímá podpora péče o děti, kterou zmíníme dále (Svianteková, 2007).

Pracovní doba a speciální přístupy v její organizaci jsou jedním ze způsobů, jak zajistit, aby zaměstnanci měli kromě práce i prostor na řešení svých soukromých záležitostí. Existuje více variant, jak k flexibilní práci přistoupit. Nejběžněji se v současnosti setkáváme s:

- Práci na částečný úvazek
- Zavedením institutu náhradního volna
- Práci z domova
- Flexibilní pracovní dobou (klouzavou pracovní dobou)
- Zkrácenými úvazky
- Sdílením pracovních úvazků

Zaměstnavatelé jsou si vědomi atraktivity podobných uspořádání. Ta se projevuje například tak, že některé z výše zmíněných forem práce jsou zaměstnavateli řazeny mezi bonusy.

Z výzkumů, o kterých informovala ČTK a které proběhly mezi personálními agenturami vyplývá, že zájem lidí v ČR pracovat z domova roste rychleji, než ochota firem nabízet tento způsob práce svým zaměstnancům (ČTK, 2007). Přestože se zdá, že zaměstnavatelé na poptávku po flexibilních formách práce reagují pomalu, došlo v posledních dvaceti letech v České republice k bouřlivému rozvoji v oblasti možností volby pracovního režimu.

Dle srovnávací analytické studie Evropského fondu pro zlepšení životních a pracovních podmínek pracovní spokojenost pozitivně koreluje s časovou flexibilitou, stejně jako s rovnováhou mezi pracovním a soukromým životem (Cabrita & Perista, 2006). Jedinci s vyšší časovou flexibilitou a dostatečnou rovnováhou mezi pracovním a osobním životem dosahují vyšších hodnot pracovní spokojenosti.

Zajímavým přístupem, který také spadá do oblasti flexibilní formy práce, jsou tzv. *sabbaticals*.¹⁷ Jedná se o přístup, kdy má zaměstnanec po určitém čase, který v organizaci stráví, možnost si vzít například na celý rok neplacené volno a tento čas prožít dle svých aktuálních potřeb a plánů. Po tomto čase, jehož délka je vždy předem domluvena mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, se pracovník může za stejných pracovních podmínek vrátit do organizace¹⁸.

Nejdůležitějším fenoménem pro pozitivní vliv pracovní doby na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem je tedy pocit kontroly nad uspořádáním pracovní doby (Svianteková, 2007). Jak ale zdůrazňují Industrial Relations Services, zaměstnanci k dosažení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem potřebují mnohem více než pružnou pracovní dobu. Podle této instituce to v mnoha společnostech bude vyžadovat i posun ve firemní kultuře. Na druhou stranu výzkum organizovaný DTI¹⁹ ukázal, že 89%

¹⁷ V českých překladech někdy označováno jako *přerušení kariéry* (Křížková, 2007), v angličtině dále také jako *career break program/scheme* (McLaughlin, 1992; American Management Association, 1993).

¹⁸ V České republice jsme se zatím nesetkali s organizací, která by garantovala svým zaměstnancům možnost využít sabbatical tak, jak jsme jej popsali výše.

¹⁹ Department of Trade and Industry – britské ministerstvo průmyslu a obchodu

respondentů je přesvědčeno, že pružná pracovní doba měla významný vliv na jejich rovnováhu mezi pracovním a osobním životem (Hooker et al., 2006).

3.2.2.1.2 Věk

Stejně jako byl popsán vztah mezi úrovní spokojenosti a věkem pracovníka, je pravděpodobné, že bude existovat vztah mezi důležitostí, jaká je přisuzována tématu rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, a věkem zaměstnance. Autoři se shodují, že téma rovnováhy mezi pracovním a osobním životem je velmi důležité pro stále větší procento zaměstnaných (Schein, 1996), ale jeho důležitost je stěžejní zejména pro mladší pracovníky (Lewis et al., 2002; Sturges & Guest, 2004).

Důležitost tématu rovnováhy mezi pracovním a osobním životem pro mladší zaměstnance potvrzuje také studie, kterou představili Smith a Gardner (2007). Ti zjistili významně vyšší účast mladších zaměstnanců na programech podporujících rovnováhu než u zaměstnanců starších, což podle autorů znamená vyšší aktuálnost tohoto problému pro mladé zaměstnance.

3.2.2.1.3 Etnický původ

Zajímavou studii zkoumající možnou souvislost mezi etnickým původem a úrovní rovnováhy mezi pracovním a osobním životem provedli Aziz et al. (2010). Tato skupina autorů v prostředí Spojených států Amerických zkoumala, jestli se liší úroveň rovnováhy mezi pracovním a osobním životem u bílých Američanů a Afroameričanů. Jejich hypotéza zněla, že z různých důvodů, mimo jiné i kvůli diskriminaci na pracovním trhu, horšímu přijetí v zaměstnání a menším odměnám za odvedenou práci budou afroameričtí respondenti do své práce investovat méně energie a z toho důvodu budou statisticky méně často zažívat nerovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Tento předpoklad však na vzorku 215 respondentů potvrzen nebyl.

Jak píše další autoři (Humphreys et al., 2000), problém nerovnováhy mezi pracovním a osobním životem je podobný u zaměstnanců v různých zemích, navzdory etnickým skupinám, kulturním společenstvím i náboženstvím. Dobrou zprávou je, že společnosti ve většině zemích již začínají podnikat kroky, které mají pomoci tento problém řešit (Todd, 2004).

3.2.2.1.4 Pohlaví

Smith a Gardner dále zkoumali vliv pohlaví na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Tito autoři zjistili, že toto téma je mnohem důležitější pro ženy, na což usuzovali z faktu, že ženy mnohem častěji využívají opatření nebo programů, které mají podpořit dosažení nebo udržení rovnováhy práce a osobního života. Autoři však zmiňují, že toto zjištění bylo pravděpodobně výrazně ovlivněno skutečností, že mezi programy na podporu rovnováhy zařadili i mateřskou/rodičovskou dovolenou, na kterou odcházejí mnohem častěji ženy. Z toho důvodu říkají, že je potřeba toto téma podrobit dalšímu studiu, než bude možné vyslovit jednoznačný závěr o vztahu mezi pohlavím a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem (Smith & Gardner, 2007).

3.2.2.1.5 Zdraví

Téma zdraví je spíše než faktorem oblastí, která má podle Clutterbucka (2003) vliv na přítomnost rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Vycházíme z předpokladu, že jedním ze základních pilířů harmonického života (života v rovnováze) je dobrý zdravotní stav. V našem pojetí se zaměříme na možnost podpory tohoto pilíře ze strany zaměstnavatele.

Co se této oblasti týče, nacházejí se opatření pro podporu udržení rovnováhy mezi osobním a pracovním životem nejčastěji mezi benefity. Konkrétně se může jednat o různé nabídky z oblasti fitness a wellness. Ne každá společnost si může dovolit nabídnout svým zaměstnancům vlastní fitness centrum. Tato oblast je však mnohem širší a nabízí možnosti pro všechny zaměstnavatele bez ohledu na jejich velikost a finanční možnosti. Je možné sem zahrnout různá dietní opatření (formou zdravější varianty oběda v nabídce firemní kantýny nebo automatu na občerstvení, který kromě čokolád a baget nabízí i mléčné výrobky), firemní slevy v různých fitness centrech nebo i masáže, které si zaměstnanci sice hradí sami, ale je možné je absolvovat přímo v prostorách společnosti (Clutterbuck, 2003).

K tomuto faktoru patří také nadstandardní lékařská péče pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, kterou nabízejí některé společnosti, případně péče o psychickou pohodu zaměstnanců, kterou mohou zajišťovat buď firemní psycholog

nebo psychoterapeut nebo alespoň speciální telefonická linka, kde má zaměstnanec možnost konzultovat své pracovní nebo osobní problémy s odborníky z řad psychologů, terapeutů, rodinných poradců apod.

3.2.2.1.6 Vztahy

Dalším z životních pilířů v Cluttebuckově (2003) pojetí, který má vliv na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, jsou vztahy a schopnost budovat a udržovat klíčové vztahy mimo oblast zaměstnání. Možnou reakcí na podporu této oblasti ze strany zaměstnavatele je organizování firemních akcí, na které jsou kromě zaměstnanců zváni i jejich rodinní příslušníci. Může se jednat o akce společenské (ve formě plesů nebo večírků) či o aktivity zaměřené na děti zaměstnanců, například mikulášské besídky a dětské dny. Dobrou odezvu mívají i dny otevřených dveří v organizaci, které cílí opět na rodinné příslušníky zaměstnanců. Takovéto akce umožní přiblížení pracovního prostředí a práce jako takové ostatním členům rodiny a posílení porozumění v oblasti práce a pracovního života mezi jednotlivými členy rodiny.

3.2.2.1.7 Děti a pro-rodinná opatření

Specifickým tématem v oblasti rovnováhy mezi pracovním a osobním životem jsou děti a opatření, které mají pomoci zaměstnancům-rodičům sladit péči o jejich potomky a pracovní povinnosti. Mezi možná opatření lze zařadit:

- Placené volno pro otce po narození potomka (v praxi existuje i paralela pro osvojitele či adoptivní rodiče)
- Placené volno na ošetřování nemocného dítěte²⁰
- Zřízení firemního zařízení pro děti (firemní mateřská škola či jesle)
- Firemní dětské tábory

Firemní mateřská škola je jedním z nejúčinnějších nástrojů pro sladění pracovního a osobního života u zaměstnanců-rodíčů. Jak píše Týčová (2009), legislativní normy však organizacím značně komplikují zakládání vlastních firemních mateřských škol. "

²⁰ Jak ukazují informace vyplývající z výzkumů DTI (Hooker et al., 2006), zaměstnavatelé ve Velké Británii začínají zavádět také schémata, která vychází vstříc zaměstnancům, kteří pečují o dospělé blízké osoby.

3.2.2.1.8 Sounáležitost s komunitou

Poslední oblastí ovlivňující pocit rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, kterou chceme zmínit, je pocit sounáležitosti s komunitou. Tento životní pilíř zahrnuje mimopracovní aktivity, které umožní dosáhnout pocitu naplnění a sounáležitosti se společenstvím, jehož jsme součástí.

Z aktivit, které mohou organizovat zaměstnavatelé, je možné sem zařadit nabídky komunitní práce (většinou organizované formou pracovního dne, který zaměstnanci stráví nějakou dobrovolnickou aktivitou) nebo účast na dalších aktivitách z oblasti společenské odpovědnosti či na různých formách podnikem podporovaného dobrovolnictví.

3.2.2.2 Vztah rovnováhy mezi pracovním a osobním životem a dalších personálně-psychologických fenoménů

Jak jsme uvedli výše, předpokládá se korelace mezi pracovní spokojeností pocitem rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (Cabrita & Perista, 2006).

Výzkum, který prováděl Institute of Employment Studies (Kodz et al., 2002) také našel souvislost mezi jedním z faktorů ovlivňujícím rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, a to sice flexibilitou v oblasti pracovní doby, a stabilitou v zaměstnání. Tito autoři identifikovali množství pracovníků, kteří neměnili zaměstnavatele právě z důvodu možnosti pružného pracovního režimu.

Zajímavou souvislost našli White et al. Ti ve svém výzkumu zkoumali vztah mezi úrovní rovnováhy mezi pracovním a osobním životem a tím, jestli měla společnost zavedený systém odměňování podle výkonu. Hypotéza těchto autorů zněla, že ve společnostech, kde bude odměna přímo záviset na úrovni výkonu zaměstnance, budou zaměstnanci z důvodu většího tlaku pravděpodobně věnovat práci více času, což způsobí, že budou cítit nerovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Autoři píší, že jejich výzkum prokázal „jasnou souvislost“ (White et al., 2003, s. 189) mezi výše popsaným způsobem odměňování a negativním vlivem na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Aziz et al. (2010) zkoumali souvislost mezi workoholismem a nerovnováhou mezi pracovním a osobním životem a prokázali „významnou pozitivní korelaci“ (Aziz et al., 2010, s. 76) mezi těmito dvěma jevy.

3.2.2.3 *Důsledky rovnováhy a nerovnováhy mezi pracovním a osobním životem*

Co se pozitivních důsledků rovnováhy mezi pracovním a osobním životem týče, Armstrong uvádí, že „*politika rovnováhy mezi pracovním a nepracovním životem může snížit absence zaměstnanců a pomoci řešit nízkou morálku a vysokou úroveň stresu, která vede k problémům se stabilizací zaměstnanců, protože pracovníci se vyčerpávají žonglováním mezi pracovními a mimopracovními povinnostmi*“ (Armstrong, 2007, s. 711). K potvrzení efektivity programů na podporu rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (tedy k potvrzení vlivu těchto programů nebo aktivit na snížení nerovnováhy) došli ve své studii i Webber et al. (2010).

Další informace vychází z výzkumů publikovaného britským DTI. To zjistilo, že po zavedení opatření, která podporují rovnováhu mezi pracovním a osobním životem (viz výše) se statisticky častěji v takové společnosti objevilo:

- Zlepšení produktivity a kvality práce
- Zlepšení loajality vůči zaměstnavateli a pracovní morálky
- Snížení fluktuace a absentérství (Hooker et al., 2006)

Mezi další výhody pro organizace, které umožňují svým zaměstnancům udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, je možné zařadit snadnější nábor nových zaměstnanců (díky dobré pověsti společnosti jako zaměstnavatele), lepší retenci stávajících zaměstnanců, vyšší míru spokojenosti a motivace u zaměstnanců (Dex & Scheibl, 1999; DfEE, 1999).

Na druhou stranu déle trvající nerovnováha mezi pracovním a osobním životem má řadu vážných nežádoucích důsledků. Těmi mohou být psychické a zdravotní problémy (Parasuraman et al., 1996; Frone et al., 1997), snížená spokojenost s prací a s životem (Adams et al., 1996; Carlson & Perrewé, 1999) a také nižší oddanost vůči zaměstnavateli (Netemeyer et al., 1996).

EMPIRICKÁ ČÁST

4 Charakteristika společnosti

4.1 Historie a struktura společnosti

Organizace X²¹ byla založena ve 30. letech 20. století. Jedná se o vládní instituci jedné z nejvýznamnějších evropských demokracií, která má v současné době pobočky ve 110 zemích světa. Tato společnost má právní formu neziskové organizace a organizačně podléhá ministerstvu zahraničních věcí domovské země, které fungování Organizace X i financuje. Z tohoto důvodu je Organizace X ve všech zemích své působnosti velmi úzce navázaná na diplomatické úřady svého mateřského státu. Blízkost ke světu diplomacie znamená, že Organizace X je typická především konzervativním přístupem a velkou opatrností. Každý krok, který organizace podniká, je velmi důkladně zvažován a podrobně jsou analyzována i rizika, která mohou v souvislosti s tímto krokem nastat, především v oblasti možných negativních důsledků nebo konotací, které by mohly vrhnout stín na mateřskou zemi. Tento přístup v praxi znamená, že Organizace X je ve svém chování až úzkostně opatrná a rozhodně ji nevystihuje přídavné jméno dynamická.

4.2 Předmět činnosti Organizace X

Prvotním impulsem vzniku Organizace X bylo dění v hitlerovském Německu. Organizace X měla za cíl sjednotit mírotvorné snahy tehdejších demokratických zemí, které měly zajistit mír pro celou Evropu. Tento cíl se Organizaci X naplnit nepodařilo. Možná i proto byla po druhé světové válce při stanovování svých dalších cílů Organizace X méně ambiciózní. Jejím cílem, který zůstal v podstatě nezměněn až do dnešních dnů, je budování vzájemně prospěšných vztahů mezi domovskou zemí Organizace X a představiteli a občany států, kde jsou její jednotlivé pobočky. Těchto cílů dosahuje Organizace X na poli vzdělávání a kultury.

Jak bylo zmíněno výše, Organizace X má v současné době pobočky ve 110 zemích světa. Jednotlivé pobočky se od sebe liší velikostí a s tím souvisejícím objemem činností.

²¹ Z důvodů zpracovávání citlivých dat o pobočce Organizace X, kde jsme realizovali personálně-psychologický audit, jsme se pro zachování anonymity této společnosti rozhodli po dohodě s vedením firmy používat místo jejího jména obecné označení Organizace X. Ve vztahu k zemi původu Organizace X používáme termín mateřská/domovská země.

Předmět činností, tedy aktivity v oblasti vzdělávání a kultury, je však ve všech zemích stejný, tedy i v České republice, kde jsme realizovali tento personálně-psychologický audit a kde Organizace X působí od roku 1990.

4.3 Trh a konkurence

Cílem působení Organizace X není finanční zisk, ale zvyšování kvality života v jednotlivých zemích, kde organizace působí, a jejich větší spolupráce s domovskou zemí, kterou Organizace X ve světě reprezentuje. Z toho důvodu nemá Organizace X konkurenci v obchodním slova smyslu.

Neznamená to však, že jednotlivé pobočky Organizace X nemusí před svou domovskou zemí obhajovat užitečnost svého fungování. Charakteristickým rysem předmětu činnosti Organizace X, který jsme popsali výše, je jeho obtížné definování a měřitelnost. V kontextu uspořádání, kdy je Organizace X financována z peněz daňových poplatníků domovské země, a v době dramatických úspor, které jsou hlavním sloganem snad všech evropských vlád, se vedení poboček Organizace X dostává čím dál pod větší tlak a je nuceno k dramatickým úsporám a k co největší efektivitě činností. Extrémní variantou úsporných opatření může být hromadné propouštění zaměstnanců či možná dokonce i likvidace jednotlivých poboček, která hrozí především pobočkám v Evropě.

4.4 Lidské zdroje v pobočce Organizace X v České republice

Organizace X je vládní institucí a z toho důvodu jsou její zaměstnanci částečně zástupci národnosti domovské země. Druhá polovina zaměstnanců jsou zaměstnanci lokální národnosti. Tento princip je zachován i v české pobočce Organizace X.

V české pobočce existuje 6 oddělení: Finanční oddělení (v textu dále Finance), Oddělení podpůrných funkcí (v textu dále jako Podpora, tedy útvary zaštiťující HR, PR, IT, administrativní funkce a například také řidiče), Oddělení projektů (dále také Projekty), Výukové centrum, Oddělení zákaznického servisu (dále také Zákaznický servis) a Zkouškové oddělení (dále také Zkoušky). Pro detailnější přehled je v Příloze 3 zachycena organizační struktura české pobočky Organizace X.

Počet zaměstnanců v české pobočce se v posledních letech průměrně pohyboval kolem 55. Z těchto zaměstnanců bylo v průměru 56% žen a 44% mužů. S ohledem na úzkostlivé střežení osobních dat zaměstnanců v tuto chvíli nemáme informace o průměrném věku zaměstnanců této pobočky. Co se vzdělání týče, 95% zaměstnanců české pobočky má vysokoškolské vzdělání (nebo jej v současné době dokončuje).

Pro Organizaci X i její českou pobočku je typické vcelku ploché hierarchické uspořádání, které se projevuje (navzdory blízkému vztahu se světem diplomacie) v neformální a otevřené firemní kultuře.

4.5 Náš vztah k Organizaci X

V rámci této kapitoly považujeme také za nutné zmínit náš vztah k popisované Organizaci X, který se promítá do celé diplomové práce. Autorka této práce nastoupila do české pobočky Organizace X v roce 2006 a působila zde v různých pozicích až do roku 2010; měla tak možnost se detailně seznámit s fungováním společnosti a poznat její specifika i problémy, se kterými se potýká. Dlouhodobá zkušenost s prací ve společnosti, několikaleté sbírání informací o fungování Organizace X, nadále trvajícím kontakt se zaměstnanci české pobočky i přístup k interním dokumentům společnosti umožnil analýzu jednotlivých oblastí, která bude součástí empirické části.

5 Projekt a cíle šetření

Předmětem naší práce je personálně-psychologický audit jako nástroj pro zhodnocení vybraných oblastí personální práce. V empirické části tedy provedeme vlastní personálně-psychologický audit témat spadajících do oblasti *Zabezpečování lidských zdrojů* a *Spokojenost zaměstnanců a jejich rovnováhy mezi pracovním a osobním životem*.

Personálně-psychologický audit oblasti **Zabezpečování lidských zdrojů** bude vycházet v první řadě z kvalitativní analýzy zkoumaných témat, která bude vycházet z naší pětileté zkušenosti s prací v této organizaci a účasti na různých personálních procesech v organizaci. Dále budeme čerpat z nestrukturovaných rozhovorů a z dokumentů, které jsme získali od zaměstnanců české pobočky Organizace X. Protože personální útvar české pobočky má k dispozici minimum dat z oblasti Zabezpečování lidských zdrojů, bude statistická analýza tohoto tématu tvořit jen minimální část auditu první ze dvou zkoumaných oblastí. Pouze u tématu Nábor a výběr zaměstnanců bude kvalitativní analýza doplněna o kvantitativní data zaměřená na vnímání transparentnosti tohoto procesu zaměstnanci společnosti.

Personálně-psychologický audit oblasti **Spokojenost zaměstnanců a jejich rovnováhy mezi pracovním a osobním životem** bude zaměřen na analýzu dat zjišťujících úroveň spokojenosti a rovnováhy u zaměstnanců v české pobočce a dále na kvalitativní analýzu opatření, která v této oblasti česká pobočka Organizace X realizuje.

Pro potřeby této diplomové práce je personálně-psychologický audit doplněn ještě o kapitolu zabývající se možnými souvislostmi, kde pomocí statistické analýzy zkoumáme možné vztahy mezi analyzovanými fenomény v oblasti spokojenosti zaměstnanců a jejich rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

Cílem našeho šetření je jednak analýza zmíněných oblastí a dále formulace doporučení pro zvýšení efektivity práce ve vybraných oblastech řízení lidských zdrojů.

5.1 Výzkumné otázky

S ohledem na povahu auditu, kdy je úkolem auditorů nezaujatě zhodnotit danou oblast, je vhodné spíše než hypotézy formulovat výzkumné otázky. Naše výzkumné otázky jsou následující:

1. Jakým způsobem funguje v české pobočce Organizace X zabezpečování lidských zdrojů? Jakým způsobem je možné zefektivnit fungování této oblasti? Vnímají zaměstnanci proces náboru a výběru jako transparentní? Jaká je úroveň fluktuace v české pobočce?
2. Jaká je úroveň spokojenosti a rovnováhy mezi pracovním a osobním životem u zaměstnanců české pobočky Organizace X? Jaké programy na podporu této oblasti česká pobočka nabízí? Jak může česká pobočka přispět ke zvýšení spokojenosti i rovnováhy mezi pracovním a osobním životem u svých zaměstnanců?
3. Existuje souvislost mezi fenomény v oblasti spokojenosti a rovnováhy mezi pracovním a osobním životem?

5.2 Výzkumné metody

Metodika auditů je založena na důkladném prostudování relevantních dokumentů a podrobném seznámení se s fungováním zkoumané oblasti, aktivit, které jsou její součástí, a jejich procesnímu ukotvení. Následně jsou tato základní zjištění doplňována o informace, které auditoři získají od zúčastněných osob (ať už vedení společnosti, zaměstnanců, dodavatelů či jiných partnerů zkoumané organizace). Sběr informací může být doplněn o data získaná metodou pozorování, nebo stínování zaměstnanců. Kombinování těchto přístupů by mělo zaručit objektivitu analýzy i detailní poznání zkoumané oblasti.

My jsme postupovali podobně. Při kvalitativní analýze jednotlivých částí jsme vycházeli jednak z naší dobré znalosti fungování české pobočky Organizace X,

z informací, které jsme měli k dispozici od relevantních osob (vedení české pobočky, pracovníce oddělení lidských zdrojů, zaměstnanci české pobočky), ze studia relevantních dokumentů a předpisů, z pozorování klíčových osob účastnících se personálních procesů a i z osobní účasti na analyzovaných aktivitách. U oblastí, kde jsme měli k dispozici relevantní data, byla tato kvalitativní analýza doplněna o výsledky statistické analýzy kvantitativních dat, která vycházela z výsledků Průzkumu mezi zaměstnanci.

Oficiálním dorozumívacím jazykem Organizace X je angličtina. Všechny podklady, které jsme od vedení české pobočky získali, byly v anglickém jazyce a v této práci je předkládáme v našem překladu do českého jazyka.

5.2.1 Dotazníkové šetření – Průzkum mezi zaměstnanci²²

Průzkum mezi zaměstnanci je dotazníkové šetření, které organizuje pro celou síť všech poboček Organizace X mezinárodní výzkumná agentura Ipsos Mori. Dotazník používaný v Průzkumu mezi zaměstnanci má 60 položek a je vyplňován zaměstnanci dobrovolně, anonymně a on-line. Dotazník je v anglickém jazyce, ale znalost angličtiny u všech zaměstnanců je natolik dobrá²³, že nepředpokládáme, že by tento faktor mohl ovlivnit zjištěné výsledky.

Položky v dotazníku jsou stejné ve všech zemích napříč celým světem. Z toho důvodu jsme neměli možnost zasahovat do vzhledu otázek nebo doplnit položky zaměřené na témata, která by nás zajímala. Jelikož jsme neobdrželi od českého vedení souhlas s provedením vlastního výzkumu, mohli jsme pouze využít již sesbíraných výsledků a odpovědi na výsledky u jednotlivých relevantních položek dotazníku popsat pomocí deskriptivní statistiky a vybrané položky ještě podrobit Pearsonově korelaci. Nevyužili jsme výsledky všech 60 položek, ale jen těch 10, které souvisely s námi auditovanými oblastmi personální práce. Vybraných 10 položek v originálním znění a v našem překladu je v Příloze 4.

²² Při analýze dat jsme jako zdroj informací o výsledcích průzkumu, které jsme dále zpracovávali, využívali dokument zpracovaný Ipsos Mori (2010).

²³ Dobrá znalost angličtiny je jedno z kritérií přijetí zaměstnance do společnosti.

Při volbě relevantních položek jsme vycházeli z poznatků popsaných v teoretické části této diplomové práce a vybrali jsme otázky, které zjišťovaly informace o následujících oblastech:

- **Spokojenost s prací pro Organizaci X**
 - celková spokojenost s prací pro společnost
 - spokojenost s naplněním, které zaměstnancům práce poskytuje
 - spokojenost s celkovou úrovní odměny (finanční i nefinanční ocenění)
 - spokojenost s jistotou zaměstnání
- **Rovnováha mezi pracovním a osobním životem**
 - celková úroveň rovnováhy mezi pracovním a osobním životem
 - zájem o tuto oblast, který projevuje organizace
 - podpora a mechanismy, které v této oblasti společnost poskytuje
- **Získávání a výběr zaměstnanců**
 - vnímaná transparentnost procesu náboru a výběru zaměstnanců
 - dodržování předpisů v oblasti získávání a výběru zaměstnanců managementem organizace

Analyzovali jsme výsledky Průzkumu mezi zaměstnanci za rok 2009. U námi vybraných 10 výroků hodnotili zaměstnanci na pětibodové škále (hodnoty 1 – 5) míru souhlasu s jednotlivými položkami nebo spokojenosti s jednotlivými oblastmi. Ukázka odpovědních škál je součástí níže přiložené ilustrace.

Velmi spokojen	Spíše spokojen	Ani spokojen, ani ne spokojen	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen
5	4	3	2	1

Ilustrace 8: Kategorie používané v Průzkumu mezi zaměstnanci – otázky zaměřené na oblast spokojenosti

Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
5	4	3	2	1

Ilustrace 9: Kategorie používané v Průzkumu mezi zaměstnanci – ostatní otázky

Každou položku jsme následně popsali pomocí deskriptivní statistiky. A vypočetli jsme pro ni průměr, dále 95% interval spolehlivosti vypočtený z průměru při známém rozptylu a četnosti, pro zajímavost jsme spočítali i medián a modus. Co se týče 95% intervalu spolehlivosti, jelikož je pro možnost jeho interpretace nutným předpokladem reprezentativnost výběrového vzorku, pro jednotlivé položky jsme jej sice spočítali, nebudeme jej však využívat při vyslovování nějakých závěrů vztahujících se na všechny zaměstnance.

Každou položku dotazníku jsme dále dichotomizovali v programu SPSS a popsali četnosti, které nám vypovídaly o tom, kolik procent respondentů s výrokem souhlasilo, a kolik naopak.

V kapitole Možné souvislosti jsme pomocí výpočtu Pearsonova korelačního koeficientu zjišťovali, zda existuje vztah mezi jednotlivými položkami v oblasti rovnováhy mezi pracovním a osobním životem a spokojeností. Pokud nám v programu SPSS vyšla korelace signifikantní, pak to znamená, že existuje vztah mezi danými dvěma položkami dotazníku. V programu Excel jsme položky seřadili a zkoumali jsme, mezi kterými položkami je vztah nejsilnější. To jsme zjistili porovnáním korelací mezi sebou.

Organizace X je velmi citlivá na udržení odpovědí jednotlivých respondentů dotazníků v anonymitě. Z toho důvodu nesbírá od jednotlivých respondentů kromě odpovědí na 60 otázek žádné údaje o věku, pozici, či pohlaví. Proto není v této části zahrnuta demografická charakteristika výzkumného vzorku. Je pouze známo, kolik respondentů z české pobočky dotazník vyplnilo. Průzkum mezi zaměstnanci za rok 2009 vyplnilo 28 respondentů, což je 54% zaměstnanců. Tento výzkumný vzorek není příliš velký, což zohledníme v opatrném interpretování našich zjištění a vyvozování závěrů.

Získání souhlasu s použitím výsledků z tohoto dotazníku od vedení české pobočky Organizace X bylo velmi obtížné. Ředitel české pobočky se obával zneužití dat a jejich

zveřejnění si podmínil právem autorizovat výsledky této práce, než dojde k jejich publikování, což byl výsledek složitých vyjednávání podmíněných řadou ústupků na straně autorů této práce. Z těchto důvodů nám nakonec nebylo umožněno se seznámit s výsledky Průzkumu mezi zaměstnanci z několika za sebou jdoucích let a nemohli jsme tedy zkoumat vývoj relevantních fenoménů v čase a nebylo nám umožněno realizovat ani vlastní výzkum, který by přesně odpovídal našim potřebám.

Česká pobočka s výsledky průzkumu mezi zaměstnanci nijak nepracuje. Výsledky výzkumu, který je organizován vždy v březnu a sbírá údaje za předchozí rok, přijde managementu pobočky vždy po zpracování dat (během června) představit zástupce výzkumné agentury. Členové vedení společnosti je následně dále tlumočí na setkání všech zaměstnanců ostatním pracovníkům. Po tomto představení následuje vždy diskuse, ale aktivity, které by se snažily reagovat na výsledky výzkumu prostřednictvím akčních kroků, případně které by měly pomoci řešit problémy, které z výzkumu vyplývají, většinou selhávají na nedostatku zájmu zaměstnanců.

Jsme přesvědčeni, že naše aktivita v této oblasti, kdy budeme hledat souvislosti mezi výsledky zjištěnými v Průzkumu mezi zaměstnanci a fungováním dvou oblastí personálního řízení, je vůbec první aktivitou tohoto druhu v české pobočce a může poskytnout vedení společnosti cenné informace i podněty pro zvýšení efektivity fungování této oblasti.

6 Vlastní personálně-psychologický audit

V této kapitole nabízíme výsledky naší analýzy zkoumaných témat. U každé oblasti patřící do kapitoly Zabezpečování lidských zdrojů se nejprve zaměříme na popis jejího fungování v české pobočce, což bude odpověď na naši první výzkumnou otázku **Jakým způsobem funguje v české pobočce Organizace X zabezpečování lidských zdrojů?** V částech s názvem Shrnutí a doporučení nabídneme možné způsoby zefektivnění dané oblasti v souladu s naší další výzkumnou otázkou: **Jakým způsobem je možné zefektivnit fungování této oblasti?** U tématu Zabezpečování lidských zdrojů ještě doplníme odpovědi na otázky **Vnímají zaměstnanci proces náboru a výběru jako transparentní?** a **Jaká je úroveň fluktuace v české pobočce?**

V druhé části zaměřené na analýzu Spokojenosti a rovnováhy mezi pracovním a osobním životem odpovíme na otázky: **Jaká je úroveň spokojenosti a rovnováhy mezi pracovním a osobním životem u zaměstnanců české pobočky Organizace X?** **Jaké programy na podporu této oblasti česká pobočka nabízí?** a navrhne opatření, která mohou přispět ke zvýšení spokojenosti a pocitu rovnováhy mezi pracovním a osobním životem u zaměstnanců české pobočky.

V kapitole Možné souvislosti se zaměříme na zkoumání souvislostí mezi jednotlivými fenomény v oblasti spokojenosti a rovnováhy mezi pracovním a osobním životem pomocí výpočtu Pearsonova korelačního koeficientu pro jednotlivé položky tak, jak byly zjištěny v Průzkumu mezi zaměstnanci.

6.1 Zabezpečování lidských zdrojů v pobočce Organizace X

S ohledem na svůj charakter nabízí česká pobočka Organizace X zajímavou a z finančního hlediska nadprůměrně dobře hodnocenou práci.²⁴ Z toho důvodu, stejně jako velká řada dalších společností, i tato společnost předpokládá, že se jí uchazeči budou nabízet sami. Většina činností v oblasti zabezpečování lidských zdrojů tedy v české pobočce probíhá poněkud „samospádem“. Částečně jsou postupy definovány z centrály organizace, částečně závisí na rozhodnutí personalisty, který má celou agendu na starosti.

V české pobočce neprobíhají optimalizace procesů v oblasti zabezpečování lidských zdrojů a nedochází ani ke sběru žádných údajů, které by umožnily zjištění efektivity fungování této oblasti. Podle hesla „pokud to funguje, není důvod se tím zabývat“ řeší personalistka v oblasti zabezpečování lidských zdrojů pouze operativu.

Nábor zaměstnanců do organizačního útvaru Výukové centrum a také obsazování manažerských pozic funguje v Organizaci X podobně jako ve světě diplomacie částečně na principu rotace kombinované s osobními doporučeními a nelze u něj definovat fáze, které budeme popisovat níže. Z toho důvodu se v části analýzy zabezpečování lidských zdrojů v české pobočce Organizace X budeme zabývat pouze procesy a postupy, které platí pro ostatní útvary, tedy pro tým Podpora a oddělení Finance, Zkoušky, Projekty a Zákaznický servis.

6.1.1 Personální plánování v české pobočce Organizace X

Tak jako mnoho dalších nadnárodních organizací, ani česká pobočka Organizace X nemá do značné míry možnost ovlivnit svůj celkový personální plán. Personální plány vznikají na ústředí a vedení dané pobočky je seznámeno jen s jejich výslednou podobou. Jaké přesně jsou kroky v procesu přípravy a vzniku plánu, se nám bohužel nepodařilo zjistit, protože to jsou informace, která nemá k dispozici ani vedení české pobočky. S ohledem na znalost procesů a prostředí Organizace X se však domníváme, že s největší pravděpodobností jsou výslednou reakcí na strategické cíle pro dané období a finanční možnosti společnosti. Takový personální plán je vždy výhledem na další rok a obsahuje

²⁴ Soudíme na základě znalosti výše platů, která se u většiny zaměstnanců pohybuje nad průměrnou hodnotou v místě, kde česká pobočka operuje – tedy v Praze. Přesné údaje nemůžeme z důvodu zachování obchodního tajemství zveřejňovat.

především kvóty počtu zaměstnanců na jednotlivých pozicích. Vedení české pobočky se z něj také dozví, jestli je potřeba v následujícím roce připravit „půdu“ pro větší personální změny, které mají přijít v roce dalším.

Personální plány jsou v české pobočce ve většině případů pouze potvrzením současného stavu lidských zdrojů. Pouze v roce 2006 došlo k větším změnám, které vzešly z personálního plánu, jenž vedení české pobočky nadiktoval restrukturalizaci, jejímž výsledkem měly být přesně definované úspory na personálních nákladech.

S ohledem na kvóty dané ústředím nemá česká pobočka možnost efektivně plánovat využití personálních kapacit. Má přesně stanoven, kolik zaměstnanců bude pracovat v jakém oddělení. Na tento počet zaměstnanců dostane pobočka i finanční zdroje, které ze 100 % pokryjí personální náklady na tyto zaměstnance. Pokud se některým útvarům daří generovat zisk²⁵, mohou si dovolit najmout dalšího člověka podle svých aktuálních potřeb. Takovéto rozhodnutí sice podléhá schválení ústředí a nejedná se o úplně běžný krok, ale pokud je česká pobočka schopna toto rozhodnutí podpořit reálnými daty ilustrujícími výkonnost daného oddělení a jeho výsledky, udělí ústředí tomuto záměru souhlas.

Co se v české pobočce daří již méně, je schopnost časovat odchody a příchody zaměstnanců. V této oblasti chybí i pružnější reakce na předem oznámené změny. V české pobočce je zvykem, že zaměstnankyně, které otěhotní, vycházejí personálnímu útvaru vstříc a oznamují tuto informaci již na začátku druhého trimestru. Navzdory tomu se nezřídka stává, že společnost nechá hledání zástupu za mateřskou dovolenou na poslední chvíli a dané pracovní místo je po odchodu zaměstnankyně na mateřskou dovolenou třeba i několik týdnů neobsazené. Podobná situace nastává také při hledání náhrad za zaměstnance, kteří podali výpověď²⁶.

Možná v reakci na částečnou nemožnost ovlivnit podobu personálního plánu se zdá, že česká pobočka rezignovala i na další možnosti využívání těchto plánů a místo

²⁵ Jak bylo vedeno výše, cílem činnosti Organizace X není finanční zisk. Organizace X však je ekonomickým subjektem a vykazuje určitý obrat. Tyto finance jsou však vždy následně použity na další fungování Organizace. Situace, kdy by česká pobočka Organizace X po skončení finančního roku vykazovala zisk, je spíše výjimečná. Pokud ale nastane, tak se útvaru, který se o zisk nejvíce zasloužil, nabízí možnost „extra“ náboru mimo personální plán, jak je uvedeno výše.

²⁶ Z našich statistik vyplývá, že v roce 2009 byla v 60 % případů časová prodleva mezi odchodem jednoho pracovníka a příchodem nového zaměstnance na dané pracovní místo pět a více pracovních dní.

strategičtějšího přístupu k této oblasti jedná operativně až ve chvíli, kdy se objeví problém, který je potřeba řešit.

6.1.1.1 *Shrnutí a doporučení*

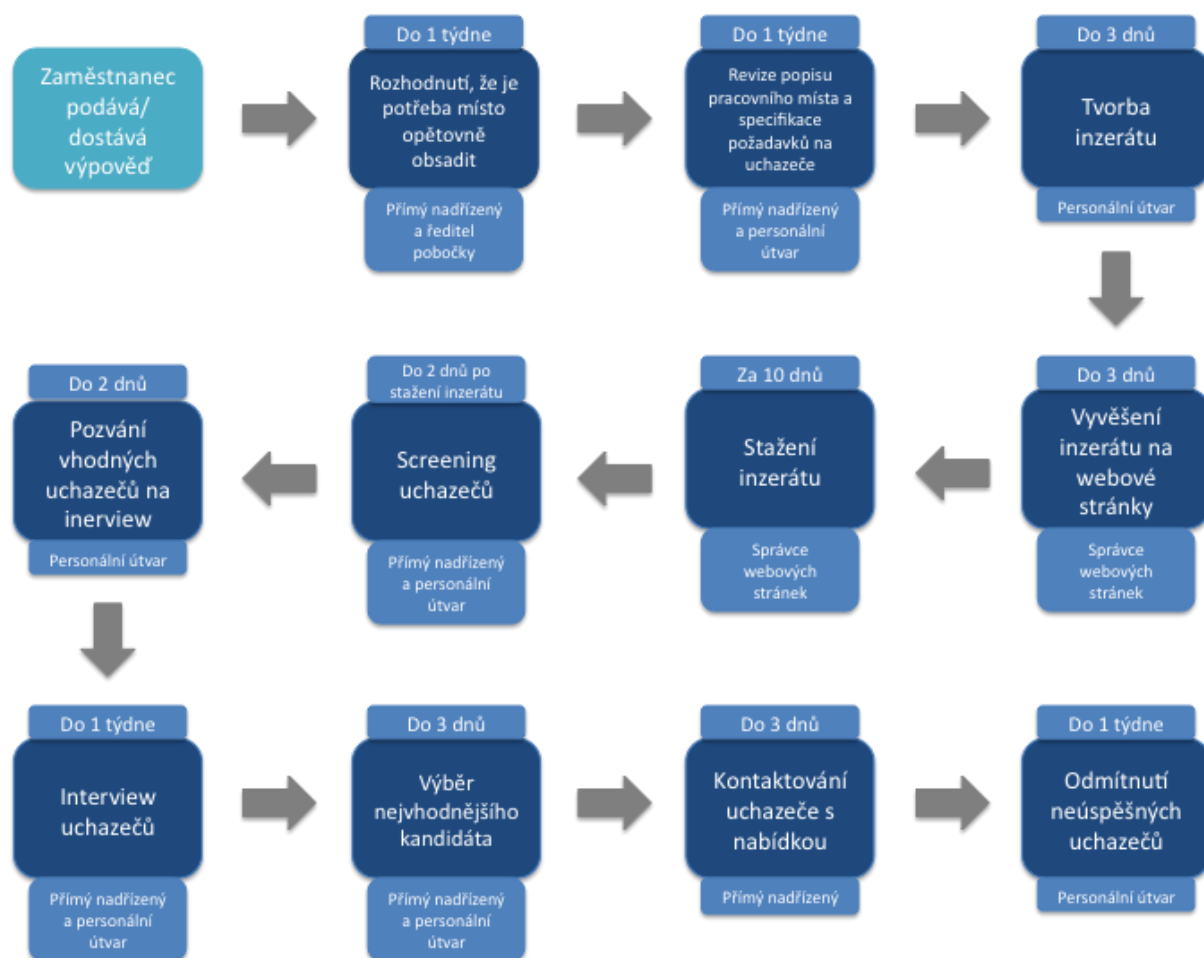
Personální plánování na úrovni české pobočky v podstatě nefunguje. Pobočka uvádí do praxe plány, které dostane zadané od ústředí, ale plány pro pokrytí neočekávaných potřeb nevytváří. To se v praxi projevuje mimo jiné tak, že se nedaří optimální časování příchodů a odchodů zaměstnanců.

Pro řešení této situace bychom české pobočce v první řadě doporučili, aby začala sbírat údaje o časové náročnosti náboru²⁷ na pozice v různých útvarech (pozice v jednotlivých útvarech jsou si velmi podobné, proto se domníváme, že bude stačit vedení statistik po útvarech a nikoliv po jednotlivých pozicích). Dále by měla být vytvořena mapa procesu náboru, která bude zachycovat jednotlivé kroky tohoto procesu, včetně termínování a odpovědností. Využití údajů ze statistiky umožní spuštění náboru jednotlivých pozic v ten správný okamžik, jasné definování souslednosti kroků, jejich termínování a označení odpovědných osob následně sníží pravděpodobnost, že celý proces sice bude spuštěn včas, ale bude trvat déle, než by měl. Věříme, že tento přístup umožní, aby odcházející zaměstnanec předal svoji agendu svému nástupci, což zajistí kontinuitu fungování a sníží riziko ztráty know-how jednotlivých pozic. Možnou podobu zmíněných dokumentů představujeme v následujících ilustracích.

Útvar	Průměrná délka náboru
Zkoušky	9 týdnů
Projekty	11 týdnů
Zákaznický servis	7 týdnů
...	

Tabulka 3: Možný vzhled výstupu ze statistiky časové náročnosti náboru do jednotlivých útvarů

²⁷ Myšleno od prvního kroku procesu náboru do dne nástupu vybraného uchazeče do zaměstnání.



Ilustrace 1: Možný vzhled mapy procesu náboru včetně termínů a odpovědností

6.1.2 Získávání a výběr zaměstnanců v české pobočce Organizace X

6.1.2.1 Analýza a popis pracovního místa v české pobočce Organizace X

Protože je počet pracovních míst stanoven ústředím Organizace X, není nutné, aby při uvolnění pracovního místa vedení české pobočky analyzovalo přínos této pozice a následně rozhodovalo, zda bude dané pracovní místo nutné opětovně obsadit, či nikoliv. Pokud se některé pracovní místo kvůli odchodu zaměstnance uvolní, dochází téměř vždy k jeho opětovnému obsazení.

Česká pobočka disponuje popisy pracovních míst pro všechny pracovní pozice a na začátku náboru nového zaměstnance tento popis reviduje přímý nadřízený hledaného pracovníka a pracovník oddělení lidských zdrojů. To zajišťuje, že tento popis

pracovního místa je v okamžiku hledání pracovníka aktuální a dobře odráží realitu i aktuální potřeby organizace.

V popisu pracovního místa je možné najít:

- Název pozice
- Název útvaru
- Platové zařazení
- Jméno a pozici přímého nadřízeného
- Počet podřízených osob²⁸

Dále je v popisu pracovního místa představena náplň daného pracovního místa včetně procentuálního zastoupení jednotlivých úkolů v pracovní náplni zaměstnance a standardů, podle kterých mají být úkoly plněny. Aktuálnost daného popisu pracovního místa je následně stvrzena podpisem přímého nadřízeného pro danou pozici a pracovníkem útvaru lidských zdrojů. Ukázkový popis pracovního místa pro pozici pracovníka zákaznického servisu je součástí Přílohy 5.

Pro Organizaci X je charakteristický důraz na rovné příležitosti a z toho důvodu nenalezneme v části zachycující nároky na kandidáty klasické požadavky na vzdělání, znalosti²⁹ či předchozí pracovní zkušenosti³⁰. Požadavky na uchazeče na jednotlivé pozice vychází z kompetenčního modelu a kompetencí³¹, které jsou k jednotlivým pozicím přiřazeny a jsou předepsány z ústředí. Přiřazené kompetence, tedy klíčové schopnosti, dovednosti a zkušenosti požadované na jednotlivých pozicích se v čase nemění a jsou pro jednu pozici napříč všemi pobočkami Organizace X vždy stejné. Ukázkové požadavky na uchazeče na pozici pracovníka zákaznického servisu jsou

²⁸ V případě, že se jedná o vedoucí pozici.

²⁹ Výjimkou je pouze požadavek na znalost anglického jazyka (ověřen vlastním výběrovým řízením, které probíhá v angličtině) a schopnost práce na PC.

³⁰ V každém vzorovém formuláři popisu pracovní pozice dokonce výslovně stojí, že by se mezi požadavky neměla vyskytovat kritéria, která by diskriminovala nějakou skupinu uchazečů (například požadavek na zkušenost s prací pro Organizaci X v minulosti). Do vlastní přihlášky zaměstnanci sice vyplňují informace o svých pracovních zkušenostech, tyto však nejsou kritériem při výběrovém řízení.

³¹ Téma kompetencí a kompetenčního modelu, jeho předností a nevýhod výrazně přesahuje zaměření této práce a z toho důvodu mu nebudeme věnovat větší pozornost a omezíme se jen na jeho stručné charakterizování ve vztahu k námi zkoumaným oblastem.

v Příloze číslo 5. Jak jsme uvedli výše, oficiálním jazykem Organizace X je angličtina, z toho důvodu probíhá celý proces náboru a výběrů zaměstnanců v angličtině.

6.1.2.2 Oslovení uchazečů v české pobočce Organizace X

Česká pobočka Organizace X se v souladu s předpisy, které jsou stanoveny z ústředí, snaží každé volné místo nejprve obsadit z interních zdrojů. Tento krok probíhá tak, že pracovnice personálního útvaru posílá email s informacemi o volném pracovním místě všem interním zaměstnancům s výzvou, aby se v případě zájmu přihlásili do výběrového řízení. V emailu jsou následující informace:

- Název obsazované pozice
- Druh pracovní smlouvy (zástup za mateřskou, doba určitá, doba neurčitá)
- Jméno zaměstnance, který může o této pozici poskytnout detailnější informace (většinou přímý nadřízený pro dané pracovní místo)
- Termín, do kterého je nutné podat vyplněnou přihlášku

K emailu jsou dále přiloženy všechny relevantní dokumenty, jako je přihláška na pracovní místo, popis pracovního místa včetně osobnostních specifikací, jak jsme je popsali v předchozí části, a navíc návod na vyplnění přihlášky. Příklad takového emailu je k nahlédnutí v Příloze 6.

Pokud se v daném termínu nikdo ze stávajících zaměstnanců na pracovní místo nepřihlásí, dojde k otevření pozice pro externí uchazeče. Metody využívané pro oslovování externích uchazečů jsou výsledkem rozhodnutí pracovnice personálního útvaru. V současné době k oslovování externích uchazečů využívá česká pobočka vždy současně následující 2 komunikační kanály:

- Webové stránky české pobočky Organizace X, které obsahují speciální sekci s názvem *Pracujte s námi*, kde jsou vždy zveřejňovány informace o aktuálně obsazovaných pracovních místech.
- Pracovní portál www.jobs.cz, kde dochází ke zveřejnění inzerátu současně s jeho publikováním na webových stránkách.

Na obou místech je možné najít totožné informace o obsazovaném pracovním místě a o postupu, jak se na pracovní místo přihlásit. Kromě vlastního inzerátu (ukázka je součástí Přílohy 7) je k nabídce volného místa přiložen popis pracovního místa (totožný s tím, jaký jsme představovali v předchozí části této kapitoly), přihláška na pracovní místo a návod na vyplnění přihlášky (ukázky těchto dokumentů jsou v Příloze 8 a 9). Organizace X nevyužívá při náboru zaměstnanců posuzování CV. Uchazeči jsou místo zaslání CV v přihlášce žádáni, aby v přihlášce na konkrétních příkladech prokázali, že mají požadovanou úroveň kompetencí přiřazených k dané pozici. Z toho důvodu je k inzerátu připojen ještě dokument, který zachycuje kompetenční model používaný v Organizaci X – slovník behaviorálních kompetencí Organizace X – a který má pomoci uchazečům pochopit, jaké dovednosti mají ve své přihlášce ilustrovat. Ukázka ze slovníku behaviorálních kompetencí je součástí Přílohy 10.

6.1.2.3 Výběr zaměstnanců v české pobočce Organizace X

Výběr zaměstnanců do české pobočky probíhá podle interních předpisů Organizace X a má jen dvě fáze, které ukazuje diagram níže, jež jsou stejné pro interní i externí zaměstnance. Jak jsme popsali výše, pro externí uchazeče se výběrové řízení otevře pouze v situaci, kdy se nikdo z interních kandidátů na dané místo nepřihlásí, nebo pokud ve výběru neuspěje. Tento přístup zajišťuje, aby spolu v jednom výběrovém řízení nesoupeřili současně interní i externí kandidáti. I toto opatření má zajistit rovnost příležitostí všech uchazečů – tedy že interní kandidáti o místo soupeří pouze s dalšími interními kandidáty a externí kandidáti se poměřují jen s dalšími externími kandidáty.



Ilustrace 2 Proces výběru zaměstnanců v české pobočce Organizace X

6.1.2.3.1 Zkoumání přihlášky

Prvním krokem v procesu výběru je zkoumání přihlášky kandidátů. Všechny přihlášky na dané pracovní místo shromažďuje pracovnice personálního útvaru a v okamžiku, kdy dojde ke stažení inzerátu, vytvoří tato pracovnice dvoučlennou komisi hodnotitelů, jejichž úkolem bude posoudit kvalitu dodaných přihlášek. Při posuzování přihlášek se hodnotitelé zaměřují na to, zda zaměstnanec v přihlášce demonstruje všechny předepsané kompetence na požadované úrovni (definované ve slovníku behaviorálních kompetencí Organizace X). Tito dva členové jsou vybíráni náhodně a musí to být lidé, kteří absolvovali dvoudenní interní kurz zaměřený na nábor v Organizaci X. V české pobočce je vždy asi 8 zaměstnanců, kteří jsou absolventi tohoto kurzu a jsou z toho důvodu interně považováni za kompetentní pro provádění jak vyhodnocování přihlášek, tak i pro vedení následných pohovorů.

Pro posuzování, zda uchazeči demonstrují dostatečnou úroveň jednotlivých kompetencí, mají členové komise k dispozici manuál, který přesně popisuje projevy jednotlivých kompetencí, respektive znaky, které by měl uchazeč ve své přihlášce demonstrovat. Projevy jsou v tomto manuálu rozdělené do několika kategorií podle úrovně rozvinutosti kompetence. Tyto podrobnější popisy pomáhají členům komise ohodnotit úroveň každé kompetence na čtyřstupňové škále, která je zachycena v tabulce níže.

Hodnocení kompetencí – hodnotící škála		
1.	Nevyhovující úroveň kompetence bez možnosti zlepšení	Nevyhovující úroveň bez potenciálu ke zlepšení schopností, dovedností a vlastností, výrazně nesplňuje požadavky v dané oblasti, chybí potenciál k rozvoji, zlepšení není pravděpodobné.
2.	Nevyhovující úroveň kompetence s možností zlepšení	Nevyhovující schopnosti a dovednosti, kandidát nesplňuje daná kritéria, je zde však viditelný potenciál pro rozvoj potřebných kompetencí v rozsahu šesti měsíců.
3.	Dostatečná úroveň kompetence	Odpovídající schopnosti a dovednosti, kandidát splňuje daná kritéria a lze předpokládat, že úkoly spojené s touto oblastí zvládne bez delší přípravy.
4.	Výborná úroveň kompetence	Výborná či velmi dobrá úroveň schopnosti a dovednosti, kandidát překračuje požadovaná kritéria.

Tabulka 4: Hodnotící škála pro hodnocení kompetencí

Vlastní vyhodnocování přihlášek probíhá tak, že každý z členů komise provede hodnocení všech přihlášek individuálně a následně na společném setkání srovnávají svá hodnocení a docházejí ke společnému stanovisku³².

Ačkoliv kandidáti dodávají přihlášky plné nejrůznějších informací, jediným kritériem, které je v této části výběru zkoumáno, je úroveň kompetencí prokázaná příklady v přihlášce. Pokud kandidát u všech předepsaných kompetencí dosahuje úrovně 3 nebo 4 a maximálně u jedné kompetence úrovně 2, postupuje do dalšího kola výběrového řízení. Ve všech ostatních případech je kandidát z výběrového řízení vyřazen.

Aby nebylo toto hodnocení ovlivněno tím, že hodnotitelé uchazeče znají, provádí pracovnice personálního útvaru před předáním přihlášek hodnotitelům k hodnocení jejich anonymizaci. Hodnotitelé tak nevidí jméno kandidáta, ale jen jeho označení (Kandidát 1, Kandidát 2 apod.). Tento postup je volen především proto, že o interních kandidátech je rozhodováno stejným postupem a předchozí pracovní zkušenost s daným uchazečem by mohla hodnotitele ovlivňovat, což považuje Organizace X za nežádoucí.

6.1.2.3.2 Pohovor

Druhým kolem výběru je pohovor. Do tohoto kola postupují pouze Ti uchazeči, kteří úspěšně prošli kolem prvním. Pohovor se koná většinou do dvou týdnů od vyhodnocení přihlášek uchazečů.

Pohovor vede tříčlenná komise, ve které zasedá obvykle přímý nadřízený hledaného pracovníka, ředitel pobočky nebo jeho zástupce a člen dalšího oddělení organizace (pravidla výběrů v Organizaci X říkají, že by tento pracovník měl být z jiného oddělení, než do kterého je hledán nový pracovník, aby komise byla co nejvíce různorodá).

I toto kolo výběrového řízení se soustředí na úroveň kompetencí u jednotlivých uchazečů a má formu strukturovaného Behavioral Event Interview. Pro vedení těchto pohovorů mají členové komise k dispozici manuál s množstvím otázek, které mají

³² Zatím se v české pobočce nestalo, že by dva hodnotitelé měli natolik rozdílný názor, že by nebyli schopni dojít shody v hodnocení. Pokud by však tato situace nastala, byl by pravděpodobně povolán zástupce personálního útvaru, jehož úkolem by bylo v nejasné situaci rozhodnout.

pomoci zjistit úroveň jednotlivých kompetencí, předepsaných pro danou pracovní pozici. Komise se před začátkem všech pohovorů rozhodne, jaké otázky bude používat a následně klade všem uchazečům stejnou sadu otázek. Většinou je úroveň každé kompetence zjišťována pomocí dvou různých otázek na každou kompetenci. Příklady otázek, s kterými se uchazeč může setkat během pohovoru, jsou uvedeny níže, včetně kompetencí, na které jsou jednotlivé otázky zaměřeny.

Otázka	Zjišťovaná kompetence
1. Dejte nám příklad, kdy se Vám podařilo překonat v práci nějakou překážku a dosáhnout svého cíle.	Orientace na cíl
2. Dejte nám příklad situace, kdy se vám podařilo vyřešit konflikt.	Řešení konfliktů
3. Dejte nám příklad, kdy jste obsluhovali klienta. Jakým způsobem jste zjišťovali, zda byl s poskytnutým servisem spokojen?	Orientace na zákazníka
4. Dejte nám příklad, kdy jste vedli tým. Na co jste se při vedení týmu zaměřovali? Jaký to přineslo výsledek?	Vedení týmu

Tabulka 5: Ukázky otázek využívaných v Behavioral Event Interview

Jednotliví členové komise si během pohovoru dělají poznámky o příkladech, kterými uchazeči demonstrovali úroveň kompetencí a následně se na společné poradě opět s pomocí slovníku behaviorálních kompetencí shodují, jakou úroveň kompetence uchazeč daným příkladem demonstroval.

Výběrové řízení následně vyhrává ten uchazeč, který byl schopen během pohovoru demonstrovat ve svých příkladech nejvyšší úroveň kompetencí.

6.1.2.4 Shrnutí a doporučení

6.1.2.4.1 Analýza a popis pracovního místa

Pozitivně hodnotíme fakt, že má česká pobočka k dispozici popisy všech pracovních míst a také to, že jsou tyto popisy pravidelně aktualizovány. Jako funkční se nám zdá také deklarování aktuálnosti, správnosti a do určité míry také závaznosti popisů pracovního místa prostřednictvím podpisu vedoucího pracovníka a pracovníka personálního útvaru.

Detailnost, s jakou je představena pracovní náplň pozic v dokumentu, se nám zdá přiměřená.

Přístup, při kterém dokumenty neobsahují „klasické“ požadavky na kandidáty, je na českém trhu ojedinělý. Z informací, které jsme získali od současných i bývalých zaměstnanců Organizace X, se však zdá, že zaměstnanci takové řešení oceňují.

Protože aktualizace popisu pracovního místa je první krok v procesu náboru, v rámci jeho zefektivnění doporučujeme přidat termín, do kterého musí být tato aktualizace provedena (viz možný vzhled mapy procesu náboru v předchozí kapitole).

6.1.2.4.2 Oslovení uchazečů

Velmi pozitivně hodnotíme důsledné dodržování postupu, kdy jsou s každou nabídkou pracovního místa oslovováni nejprve interní kandidáti.

Co se využívání metod pro oslovování externích kandidátů týče, personální útvar v české pobočce nesleduje žádné údaje, které by ukázaly, jak jsou zrovna zmiňované dvě metody při náboru efektivní. Doporučujeme tedy do budoucna začít evidovat informace o tom, pomocí jakého kanálu se daný uchazeč dozvěděl o volném pracovním místě. Dále považujeme za vhodné začít statisticky zpracovávat údaje o množství přihlášených uchazečů na jednotlivé pozice a o počtu uchazečů, kteří projdou jednotlivými koly výběru. Tyto statistiky můžou prokázat, že na některá pracovní místa se při využití pouze dvou metod hlásí výrazně méně uchazečů než na jiná, nebo že například inzerování volných pracovních míst prostřednictvím personálního portálu není nutné, protože většina uchazečů hledala nabídku práce přímo na webových stránkách organizace.

Drobná doporučení máme k vzhledu inzerátu zaměřeného na hledání zaměstnanců, ve kterém postrádáme informace o tom, co společnost zaměstnanci nabízí. Bylo by vhodné zmínit například atraktivní platové ohodnocení, zajímavý systém benefitů, příjemné pracovní prostředí apod.

6.1.2.4.3 Výběr zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců je v Organizaci X výrazně odlišný od modelu používaného ve většině ostatních společností fungujících na českém trhu. Výběrový proces v anglickém jazyce spolu s vyplňováním přihlášek, ve kterých namísto svých zkušeností musí uchazeči komisi přesvědčit pomocí příkladů, ve kterých prokazují své kompetence, se zdá být pro kandidáty natolik nezvyklý a obtížný, že se do výběrového řízení hlásí méně uchazečů³³, než by se dalo očekávat s ohledem na atraktivitu zaměstnavatele i na platové a pracovní podmínky, které zaměstnavatel nabízí. Tuto naši domněnku potvrzují i nově nastoupivší zaměstnanci, kteří se shodují v tom, že vyplnění přihlášky pro ně bylo velmi obtížné.

Co ale považujeme za velmi diskutabilní, je objektivita prvního kroku v procesu výběru. V historii české pobočky jsou totiž zdokumentovány situace, kdy se pracovníkovi, který již v minulosti úspěšně prošel procesem výběru a nějakou dobu působil v české pobočce po skončení platnosti pracovní smlouvy a nutnosti opětovného přihlášení do výběrového řízení podruhé nepodařilo ve výběrovém řízení uspět, protože jeho přihláška byla hodnotící komisí vyřazena hned v prvním kole výběru (ač byla téměř totožná s původní přihláškou, která již jednou zaznamenala úspěch). Vyhodnocování úrovně prokázaných kompetencí považujeme (byť probíhá s pomocí řady interních dokumentů) za velmi obtížné a doporučujeme zvážit možnost vytvoření ještě podrobnějších manuálů pro hodnocení úrovně kompetencí a dále namátkové „testování objektivity“, kdy budou hodnotitelům s jistým časovým intervalem předkládány přihlášky, které již kdysi hodnotili, a bude srovnáváno, jestli je jeden hodnotitel ve svých hodnoceních konzistentní. Pokud by u některých hodnotitelů byly zjištěny v čase velké odchylky v hodnocení stejných přihlášek, doporučujeme je z týmu hodnotitelů vyřadit.

Nemáme k dispozici průkazná data, která by dokazovala, že způsob výběru zaměstnanců, jaký vyžívá česká pobočka Organizace X, je ve všech případech neefektivní, neobjektivní a nefunkční. S ohledem na předpisy Organizace X přesně definující způsob

³³ S ohledem na fakt, že personální útvar nevede statistiky počtu uchazečů, vycházíme z výpovědí hodnotitelů, kteří říkají, že při jednotlivých výběrech prochází průměrně 15 přihlášek na jednu pozici a následně se do kola pohovorů dostává v průměru 6 osob. Tyto údaje následně srovnáváme s našimi zkušenostmi z náborů manažerských pozic i pozic technicko-hospodářských pracovníků do různých společností napříč sektory.

výběru tak, jak byl popsán výše, není možné, aby česká pobočka začala využívat jiný způsob výběru zaměstnanců. Z toho důvodu alespoň doporučujeme se zaměřit na sledování efektivity fungování současného způsobu výběru zaměstnanců a zjišťování kompetentnosti jednotlivých hodnotitelů (například testováním konzistence jejich hodnocení, jak bylo navrženo výše).

Dalším bodem, který vzbudil naši pozornost, je detailní záběr přihlášek na pracovní pozici, které musí uchazeči o zaměstnání vyplnit, z nichž je však pro vlastní výběr využita jen minimální část. Za dobu fungování české pobočky (20 let) není zdokumentován případ, kdy by například byly u kandidáta ověřovány reference. Je tedy na místě si položit otázku, zda by nebylo možné přihlášku zkrátit.

Protože je téma transparentnosti procesu náboru a výběru pro Organizaci X důležité, máme k dispozici hodnocení tohoto procesu zaměstnanci české pobočky Organizace X (viz níže). Právě s ohledem na určité rozpaky, které po jeho zhodnocení cítíme, jsme se rozhodli náš dojem srovnat s hodnocením procesu náboru a výběru přímo zaměstnanci české pobočky.

Z něj vyplývá, že 71 % respondentů považuje proces náboru a výběru v české pobočce za spravedlivý a transparentní a jen dvě osoby z celkového počtu respondentů (N=28) s tímto výrokem nesouhlasí.

Proces náboru a výběru v organizaci je spravedlivý a transparentní.

Škála	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Celkem
Absolutní četnost	6	14	6	1	1	28
Relativní četnost	21,43%	50,00%	21,43%	3,57%	3,57%	100 %
71,43 % respondentů souhlasí			7,14 % respondentů nesouhlasí			

Charakteristika	Výsledek
Průměr	3,82
Rozptyl	0,86
Modus	4
Medián	4,0
95% interval spolehlivosti	1,9 5,0

Tabulka 6: Hodnocení transparentnosti procesu náboru zaměstnanci

Je potřeba zmínit, že právě u této otázky vnímáme velké ohrožení malým výzkumným vzorkem, který může způsobit, že tento vzorek není reprezentativní. Pokud dotazník vyplňovali především členové managementu, kteří se výběru zaměstnanců účastní, je pravděpodobné, že ze svého úhlu pohledu hodnotí výběr zaměstnanců jako férový, ostatním se však takový jevit nemusí.

Dále ještě byl zjišťován názor zaměstnanců na to, zda se management při procesu náboru a výběru přesně řídí interními předpisy. Zde je souhlas zaměstnanců ještě výraznější než u předchozí položky. Celých 85% respondentů uvedlo, že s tímto výrokem souhlasí.

V pobočce, kde pracujete, se management v procesu náboru a výběru přesně řídí interními předpisy.

Škála	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Celkem
Absolutní četnost	6	18	2	1	1	28
Relativní četnost	21,43%	64,29%	7,14%	3,57%	3,57%	100%
85,72 % respondentů souhlasí			7,14 % respondentů nesouhlasí			

Charakteristika	Výsledek
Průměr	3,96
Rozptyl	0,75
Modus	4
Medián	4,0
95% interval spolehlivosti	1,9
	5,0

Tabulka 7: Hodnocení zaměstnanců, zda se nábor řídí interními pravidly a předpisy

Ať je tedy naše hodnocení procesu náboru a výběru v české pobočce Organizace X jakékoli, zdá se, že většina respondentů jej považuje za férový a drtivá většina se domnívá, že management přísně dodržuje interní směrnice a pravidla, která popisují postupy náboru nových zaměstnanců. Pro možnost další práce s výsledky Průzkumu mezi zaměstnanci by konkrétně v tomto případě bylo naprosto klíčové zjistit, jací zaměstnanci dotazník vyplňovali (vedoucí pracovníci, řadoví zaměstnanci) a jakým způsobem jsou účastni na procesech výběru zaměstnanců do pobočky.

6.1.3 Uvádění pracovníků do podniku

Uvádění zaměstnanců se v české pobočce neřídí žádnými interními předpisy nebo definovanými postupy. Každý vedoucí pracovník má svůj vlastní přístup k této oblasti. Většina z vedoucích zaměstnanců však před nástupem nováčka posílá email ostatním kolegům, kde o příchodu nového pracovníka informuje, ve stručnosti tuto osobu představí a představí také, jakou pozici bude pracovník zastávat.

Pro většinu nově nastoupivších zaměstnanců jsou však společné následující aktivity:

- Setkání s nadřízeným – o příchodu nového pracovníka do zaměstnání je v první řadě informován jeho přímý nadřízený. Ten ví, v kolik hodin má daný pracovník do zaměstnání dorazit, a má svůj program v daný den uzpůsoben tak, aby mohl nového pracovníka přivítat, provést ho po prostorách pobočky, ukázat mu jeho pracovní místo, představit jej jeho spolupracovníkům z týmu i dalším zaměstnancům pobočky a následně jej předat pracovníci personálního útvaru, která se mu věnuje dále.
- Setkání s pracovníci oddělení lidských zdrojů – další významná část prvního dne, probíhá ve znamení seznamování se s procesy v oblasti lidských zdrojů. Nový zaměstnanec se dozvídá, jaká je pracovní doba, kdy bude dostávat výplatu a stravenky, jak si požádat o dovolenou, a získá i další praktické informace z této oblasti. Protože Organizace X je výrazně zatížena administrativní agendou, musí nový zaměstnanec s personalistkou vyplnit řadu formulářů (od formuláře zjišťujícího adresu trvalého bydliště a číslo bankovního účtu až po dokument, kde je nutné uvést osobu, která bude kontaktována, pokud se pracovník v zaměstnání zraní).
- Zaškolení v oblasti techniky – další osobou, se kterou se nový zaměstnanec blíže seznamuje během svého prvního dne v zaměstnání, je pracovník IT. Ten novému zaměstnanci ukáže, jak funguje technika, kterou bude mít pracovník k dispozici. Ukáže mu přihlašování do počítačového systému, který organizace používá, a to, jak systém funguje. Provede ho intranetem, vysvětlí, jak získat podporu při

potíží v oblasti IT. Pracovník IT většinou vrací zaměstnance zpět jeho přímému nadřízenému.

- Seznámení se s pracovní náplní – přímý nadřízený také během prvního dne představí novému zaměstnanci jeho pracovní náplň. Projde s ním popis jeho pracovního místa a detailně představí jednotlivé pracovní úkoly, které bude daný zaměstnanec řešit.
- Bližší setkání s dalšími zaměstnanci – první dny v novém zaměstnání jsou pro nového pracovníka především ve znamení setkávání se s novými kolegy. Pracovnice personálního útvaru zorganizuje setkání nováčka se zástupci dalších oddělení společnosti a především s ředitelem společnosti. Každé takové setkání trvá přibližně třicet minut a jednotliví zaměstnanci mají za úkol v tom čase nováčkovi představit svoji práci. Ředitel pobočky potom seznamuje nového pracovníka s rolí a misí Organizace X ve světě i v České republice.

Výše popsanými kroky projde většina zaměstnanců během prvních několika dní po svém nástupu do zaměstnání. Ve zbytku zkušební doby již zaměstnance nečekají žádné předepsané aktivity a pracovník se pomalu či rychleji zapracovává. Další aktivita, kterou ve stanoveném čase absolvuje a která je společná pro všechny zaměstnance, je až hodnotící pohovor s nadřízeným po konci zkušební doby, kdy je zaměstnanci předáván protokol o úspěšném absolvování zkušební doby.

6.1.3.1 Shrnutí a doporučení

Přestože v posledních šesti letech z české pobočky Organizace X neodešel žádný zaměstnanec během zkušební doby, není průběh adaptačního procesu v české pobočce ideální a máme několik doporučení na jeho vylepšení:

- Sjednocení – jak jsme uvedli výše, proces adaptace není popsán v žádných interních směrnících a každý vedoucí pracovník jej pojímá do značné míry po svém. Tak se stává, že ne každý zaměstnanec absolvuje všechny fáze, které jsme popsali výše. Z toho důvodu doporučujeme vytvoření jednoduchého seznamu

úkonů, kterými by měl nový zaměstnanec projít, a jasné rozdělení odpovědnosti za jejich organizaci mezi vedoucím pracovníkem a personalistou.

- Více kanálů – první dny jsou pro nového zaměstnance ve znamení obrovského množství nových informací. Pravděpodobnost, že si zaměstnanec všechny důležité informace zapamatuje, není příliš vysoká. Tento problém řeší množství společností tak, že ty nejdůležitější informace, které se navíc v čase příliš nemění (od způsobu, jakým se používají telefony v kanceláři až po návod, jakým si odemknout zamknutý účet v počítači), jsou zachyceny v brožurkách určených nováčkům, nebo ve speciální části intranetu.
- Buddy program – Nastoupení do nového zaměstnání může být z důvodu *vstupu do neznáma* zdrojem stresu i nejistoty. Domníváme se, že péče, kterou zaměstnanec během prvních tří měsíců od svých kolegů dostává, je velmi důležitá pro jeho stabilizaci. V české pobočce Organizace X se tato péče omezuje na přivítání, seznámení s rolí ostatních zaměstnanců a hodnotící pohovor na konci zkušební lhůty, či na případné konzultace či prosby o pomoc, o které však musí nováček své kolegy požádat. Řešení, které by umožnilo více ošetřit hladkou adaptaci nového pracovníka, které bychom české pobočce rádi navrhli a které využívá řada společností působících na českém trhu, je tzv. *buddy program*. Buddy program probíhá tak, že ještě před nástupem je každému novému zaměstnanci vybrán jeho „osobní průvodce zkušební dobou“. Tento průvodce má za úkol nováčka provést jeho zkušební dobou, být mu nápomocen při seznamování se s fungováním společnosti i s jejími zaměstnanci, zasvětit jej do specifik organizace a do psaných i nepsaných pravidel, která v organizaci fungují. Na společenské úrovni by měl tento průvodce být zaměstnancovou „spřízněnou duší“, která mu usnadní poznávání ostatních kolegů a zajistí, že nový pracovník rychleji překlene fázi nejistoty a neznáma. Doporučujeme vytvořit jednoduchý popis úkolů pro tuto roli, který usnadní tomuto pracovníkovi její zvládnutí. Možnost stát se „průvodci“ doporučujeme nabídnout těm zaměstnancům, kteří již jsou ve společnosti dobře zakotveni a jsou seznámeni s jejím fungováním. Je také vhodné, aby byl do této role vybrán takový zaměstnanec, který bude na podobné úrovni v hierarchii jako

nově přicházející zaměstnanec (toto opatření sníží pravděpodobnost vzniku bariéry kvůli hierarchické nerovnosti). Zapojení do programu jako „průvodce“ nových zaměstnanců mnoho účastníků zpětně hodnotí jako zajímavou a přínosnou zkušenost, proto se domníváme, že by kromě přínosu na straně nových zaměstnanců mohla pozitivně působit i na stávající zaměstnance a příznivě ovlivnit jejich vztah k práci a motivaci či zvýšit jejich pocit naplnění z práce.

6.1.4 Zaměstnanecká mobilita

Mobilita je jedním z fenoménů, u kterých je vhodné zkoumat průběh v čase. S ohledem na dostupná data jsme se rozhodli vyhodnotit mobilitu v námi zkoumané organizaci v posledních čtyřech letech. To nám, jak doufáme, umožní vysledovat dlouhodobější trendy. Kromě zaměstnanců, kteří byli předmětem zaměstnanecké mobility, se zaměříme i na vztažení tohoto údaje k celkovému počtu zaměstnanců v české pobočce Organizace X. U „mobilních“ zaměstnanců budeme dále zkoumat jejich pracovní zařazení podle organizačního útvaru (ze kterého odcházeli) a pohlaví (M/Ž). Věříme, že tyto informace nám pomohou odhalit případné příčiny údajně zvýšené mobility v této společnosti³⁴. Co se týče pracovního zařazení zaměstnanců, pracujeme se souborem organizačních útvarů (viz Příloha číslo 3: Organizační struktura společnosti).

6.1.4.1 Mobilita vnitřní

Mobilita v organizaci se od roku 2006 vyvíjela následujícím způsobem:

Mobilita vnitropodniková	2006	2007	2008	2009
Horizontální	Ž, Projekty	Ž, HR		Ž, Zkoušky
Vertikální	Ž, Projekty Ž, Zák. servis	Ž, Zák. servis Ž, PR Ž, Zkoušky M, Finance	Ž, Zák. servis Ž, Finance	M, Zák. Servis Ž, Zkoušky Ž, Finance Ž, Projekty
Mobilita vnitropodniková celkem	3	5	2	5

Tabulka 8: Přehled vnitropodnikové mobility mezi lety 2006 a 2009

³⁴ Informace o zvýšené mobilitě v organizaci bylo sdělení, které nám bylo tlumočeno ze strany vedení společnosti. Vedení nemělo v dané chvíli tuto domněnku podloženu konkrétními daty, protože se dosud podrobnější analýzou tohoto fenoménu nezabývalo. Žádalo nás, abychom toto podezření prošetřili.

Rozhodli jsme se pro celkové srovnání intenzity vnitřní mobility podle útvarů, odkud zaměstnanci přecházeli. Srovnávali jsme počet mobilních zaměstnanců v jednotlivých odděleních s průměrným počtem zaměstnanců v oddělení.

Oddělení	Průměrný počet zaměstnanců	Počet mobilních zaměstnanců v období 2006-2009	% mobilních zaměstnanců ³⁵ /rok
Finance	3	3	25%
Zákaznický servis	6	4	17%
Zkoušky	6	3	13%
Projekty	7	3	11%
Podpora (HR, PR, IT, Admin., Řidič)	6	2	8%
Výukové centrum	24	0	0%

Tabulka 9: Vnitřní mobilita ve vztahu k jednotlivým oddělením

Jak ukazují výsledky našeho srovnání výše, tento typ mobility je nejběžnější v útvaru Finance a Zákaznický servis a vůbec se v posledních čtyřech letech nevyskytl v oddělení Výukové centrum, kde je však s ohledem na charakter pracovní činnosti a hierarchickou strukturu možnost vnitřní mobility velmi omezena.

³⁵

Počet mobilních zaměstnanců v oddělení
Vypočteno podle vzorce: $\frac{\text{Počet mobilních zaměstnanců v oddělení}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců v oddělení}}$: 4

6.1.4.2 Mobilita vnější

Vývoj vnější mobility mezi lety 2006 a 2009 je zachycen v níže přiložené tabulce.

Mobilita vnější	2006	2007	2008	2009
Propouštění	Ž, Projekty	M, IT M, Finance M, Finance M, Řidič M, Admin. Ž, HR Ž, Finance Ž, Projekty Ž, Projekty Ž, Projekty Ž, Projekty Ž, PR Ž, Zkoušky	Ž, Zák. servis	
Penzionování	-	-	-	-
Rezignace	M, PR Ž, Zkoušky Ž, Zák. servis Ž, Zák. servis Ž, Zák. servis	Ž, Zák. servis M, Zák. servis Ž, Zák. servis M, Výukové centrum M, Výukové centrum M, Výukové centrum M, Výukové centrum M, Výukové centrum M, Výukové centrum M, Výukové centrum M, Výukové centrum Ž, Výukové centrum M, PR Ž, PR Ž, Zkoušky M, Výukové centrum Ž, Zák. servis M, Výukové centrum	Ž, Zák. servis M, Zák. servis M, Výukové centrum M, Finance M, Výukové centrum M, Zkoušky Ž, Zkoušky Ž, Výukové centrum M, Výukové centrum Ž, Výukové centrum Ž, Zák. servis M, Výukové centrum Ž, Výukové centrum	M, Projekty Ž, Zák. servis Ž, Zák. servis Ž, Zkoušky M, Zák. servis Ž, Zák. servis Ž, Finance M, Výukové centrum Ž, Projekty Ž, Výukové centrum M, Výukové centrum
Dočasné odchody³⁶	Ž, Zák. servis Ž, Zák. servis	Ž, Zák. servis Ž, Zák. servis	Ž, Projekty	Ž, Zák. servis Ž, Zkoušky Ž, Výukové centrum
Úmrtí	-	-	-	-
Mobilita vnější celkem	8	32	15	14
Průměrný počet zaměstnanců v Organizaci	61	52	52	51
Intenzita odchodů³⁷	13 %	62 %	29 %	27 %

Tabulka 10: Vývoj vnější mobility mezi lety 2006 a 2009

³⁶ Dočasné odchody- odchody na mateřskou dovolenou započítáváme do celkové intenzity odchodů, matky se totiž z mateřské zpět do tohoto zaměstnání často nevrátí (od roku 2006 do poloviny roku 2011 eviduje pobočka pouze 1 návrat).

³⁷ Hodnota zaokrouhlená na celé číslo.

Analýza zdrojových dat ukázala, že mobilita vnější je v české pobočce Organizace X mnohem běžnější než mobilita vnitřní. Obzvláště rok 2007 byl z tohoto úhlu pohledu ve společnosti více dramatický než roky ostatní. Ve srovnání s ostatními roky v roce 2007 byl výrazně větší počet zaměstnanců propuštěn nebo na svou pozici rezignoval.

6.1.4.3 Intenzita odchodů

Co se intenzity odchodů týče, zjistili jsme, že se ve sledovaných čtyřech letech v české pobočce Organizace X její meziroční hodnoty pohybovaly mezi 13 a 62 %. V porovnání s údaji, které Ertl (2005) považuje v kontextu České republiky za obvyklé (tedy přibližně 15 %), byla intenzita odchodů v letech 2008 a 2009 oproti průměru téměř dvojnásobná a v roce 2007 dokonce více než čtyřnásobná.

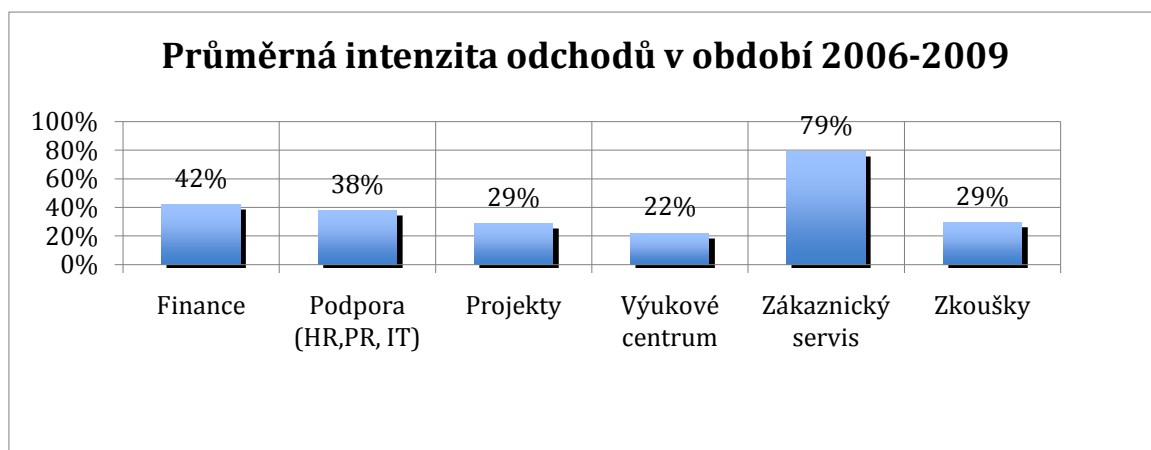
Určitá míra fluktuace je pro každou organizaci zdravá. V případě naší organizace a výsledku výpočtů intenzity odchodů především v roce 2007 je však potřeba si položit otázku, do jaké míry byla daná fluktuace kontrolovaná a zda se podařilo zabránit odchodu klíčových zaměstnanců. Jak jsme uváděli v teoretické části této práce: *„Vysoká intenzita odchodů pracovníků může destabilizovat podnik a demotivovat ty, kteří se pokoušejí udržet potřebnou úroveň poskytovaných služeb“* (Armstrong, 2007, s. 315). Snažili jsme se zjistit, jak prožívají vysokou fluktuaci mezi lety 2007 a 2009 zaměstnanci pobočky. Pocity většiny dotázaných zaměstnanců dobře shrnul jeden z pracovníků, který na otázku ohledně možného vlivu odchodů zaměstnanců odpověděl: *„Negativní dopady vyplývající z této situace jsou nasnadě. Jelikož se nedaří najít v daném čase za odcházejícího zaměstnance náhradu, musí dojít k redistribuci jeho práce mezi zbývajících členy týmu, kteří jsou potom přetíženi. Dále je problém v tom, že nově příchozí zaměstnanec není okamžitě zaměstnancem produktivním. Potřebuje být dobře zaškolen a ostatní kolegové z týmu mu musí asi 2 měsíce pomáhat s jeho prací a kontrolovat, zda je tato práce dobře odvedena. Z toho vyplývá, že odchod jednoho zaměstnance znamená čtyřměsíční zátěž pro zbývajících členy týmu a často negativně ovlivňuje i ostatní organizační útvary, které jsou na jeho fungování závislé. Dále tyto neustálé změny působí negativně na osazenstvo celé*

kanceláře, protože dochází k rozpadu přátelských vztahů a narušení rovnováhy v kolektivu.“

Z informací, které máme k dispozici, vyplývá, že v roce 2007 proběhla v české pobočce Organizace X restrukturalizace. V kontextu změn s restrukturalizací určité množství zaměstnanců dostalo výpověď a ještě o něco větší množství zaměstnanců výpověď podalo. Pokud ale bylo cílem vedení společnosti provést rychlou personální obměnu a potom situaci stabilizovat, z analýzy dat vyplývá, že situace je stále neklidná a ještě dva roky po restrukturalizaci se nevrátila intenzita odchodů na svoji úroveň před započítáním personálních změn (na úroveň v roce 2006, tj. 13 %, která je dokonce pod úrovní českého průměru, který uvádí Ertl, 2005).

6.1.4.4 Analýza odchodů dle pracovního zařazení zaměstnanců

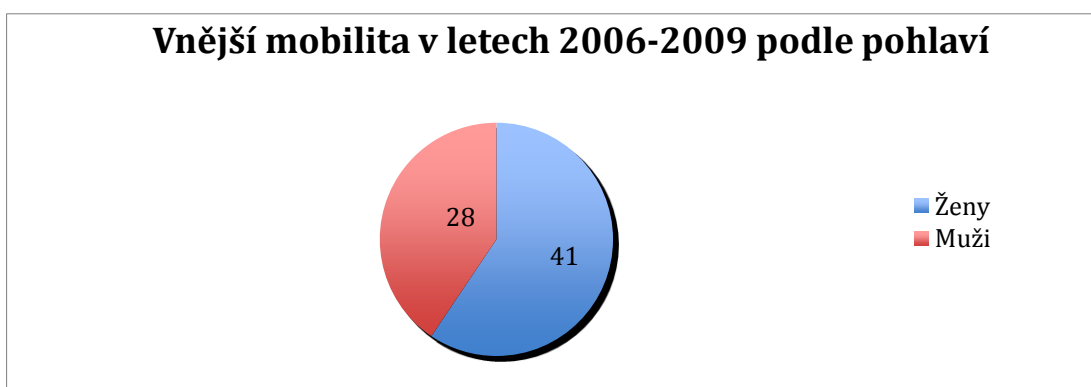
V Organizaci existuje několik oddělení (viz Organizační struktura uvedená v Příloze 3). Abychom zjistili, zda jsou některá oddělení ohrožena fluktuací zaměstnanců více než jiná, zkoumali jsme dále hodnoty intenzity odchodů z jednotlivých organizačních útvarů. Výsledky našeho zjištění jsou součástí níže přiloženého grafu a ukazují, že většina oddělení má intenzitu odchodů vysoce nadprůměrnou. Například v oddělení zákaznického servisu dosáhla průměrná intenzita odchodů mezi lety 2006 a 2009 hodnoty 79%. To znamená, že se během těchto čtyř let na 6 pozicích v oddělení zákaznického servisu vystříдалo celkem 19 různých osob.



Graf 3: Průměrná intenzita odchodů v letech 2006-2009 v různých organizačních útvarech

6.1.4.5 Analýza odchodů dle pohlaví

Podíváme-li se na četnost odchodů během let 2006 a 2009 u jednotlivých pohlaví, zjistíme, že z české pobočky odešlo 41 žen a 28 mužů. Protože poměr zaměstnanců ve firmě v posledních čtyřech letech je s ohledem na pohlaví přibližně 5:4 ve prospěch žen, je možné větší počet odcházejících žen přičíst na vrub jejich většímu procentuálnímu zastoupení mezi zaměstnanci.



Graf 4: Vnější mobilita zaměstnanců v letech 2006-2009 podle pohlaví

Odchod na mateřskou dovolenou je fenomén, ke kterému dříve či později dojde s vysokou pravděpodobností u většiny zaměstnankyň. Přestože v české pobočce Organizace X nepozorujeme velké rozdíly v průměrném věku u zaměstnankyň v organizačním útvaru Zákaznický servis a Zkoušky (průměrný věk zaměstnankyň v těchto útvarech je 32 let, 90% z nich je bezdětných) a velikost těchto útvarů je podobná, odešlo na mateřskou dovolenou ve sledovaném časovém období z oddělení Zákaznického servisu 5 žen a z oddělení zkoušek pouze 1. Protože se matky z mateřské zpět do tohoto zaměstnání často nevrátí (od roku 2006 do poloviny roku 2011 eviduje pobočka pouze 1 návrat), započítáváme odchody na mateřskou dovolenou do celkové intenzity odchodů.

6.1.4.6 *Shrnutí a doporučení*

Personální situaci v odděleních s průměrnými hodnotami intenzity odchodů nad 25% považujeme za nestabilní (Hroník, 1999). Charakter tohoto trendu v Organizaci X se nám jeví jako dlouhodobý a z toho důvodu se domníváme, že pravděpodobnost, že ke snížení intenzity odchodů z Organizace X dojde samovolně, není příliš vysoká.

Míra fluktuace se tedy zdá být skutečným problémem české pobočky Organizace X. Navrhujeme, aby společnost věnovala odcházejícím zaměstnancům více pozornosti a projevila snahu seznámit se s důvody jejich odchodu. Jako ideální se nám jeví metoda rozhovoru, který by v této situaci nabyl podobu hloubkového exit interview. Toto interview by mělo být strukturované, aby získaná data byla přehledná a dala se snadno zpracovat a srovnávat. Rozhovor by se konal poslední den působení zaměstnance v organizaci. Toto interview by se zaměřovalo na spokojenost zaměstnance v organizaci a na oblasti, které působily na zaměstnance negativně. Dále by cílem tohoto rozhovoru bylo odhalit skutečné příčiny odchodu zaměstnance. V danou chvíli již zaměstnanec nebude mít strach z toho mluvit upřímně o své percepci fungování organizace i o skutečných příčinách svého odchodu. Takto získané informace mohou být pro společnost velmi cenné. Toto interview může se zaměstnancem provést jeho nadřízený (mají-li dobré vztahy), nebo jej může vést zaměstnanec personálního oddělení.

Doporučujeme, aby otázky, které budou kladeny v tomto rozhovoru vycházely z otázek, které obvykle bývají součástí propouštěcích rozhovorů a byly zaměřeny jednak na příčiny odchodu pracovníka a také na oblasti, které zaměstnanec vnímá v organizaci negativně a na ty, které vnímá pozitivně. Díky informacím, které vyplynou z těchto rozhovorů, bude možné vyvodit další kroky, které by mohly pomoci české pobočce vysokou fluktuaci zaměstnanců řešit. Možné znění otázek v tomto rozhovoru je součástí Přílohy 10. Bez dalších informací z této oblasti, respektive bez znalosti pohledu na věc ze strany odcházejících zaměstnanců je stanovení dalších doporučení v této oblasti obtížné.

Personálnímu útvaru také doporučujeme vedení statistických záznamů o počtu odcházejících zaměstnanců, který v budoucnu výrazně usnadní další analýzy v oblasti mobility.

6.1.5 Personální marketing v české pobočce Organizace X

Přestože má pobočka vlastní manažerku PR a marketingu, tato osoba se oblasti personálního marketingu nevěnuje. Organizace X jako vládní instituce jedné z významných demokracií Evropy těží ze svého spojení s prestižním světem diplomacie. Z toho důvodu má na trhu práce dobré jméno a pobočka v České republice zatím nikdy nemusela řešit problém s nedostatkem kandidátů, na který by bylo nutné reagovat například investicemi do oblasti personálního marketingu.

Česká pobočka Organizace X nespolupracuje na náboru absolventů s žádnou vysokou školou, nenabízí možnost stáží ani nevypisuje témata pro studentské absolventské práce. Co však programů v oblasti společenské odpovědnosti týče, je česká pobočka celkem aktivní. Velmi významně působí v oblasti kultury, intenzivně spolupracuje s různými neziskovými organizacemi, podílí se na projektech, které přinášejí inovativní přístup do boje proti změnám klimatu. Organizace podporuje vědu a pořádá řadu vzdělávacích programů pro různé věkové skupiny obyvatelstva. Tyto aktivity však nejsou součástí personálního marketingu organizace. Jejich cílem není prezentovat českou pobočku Organizace X jako dobrého zaměstnavatele, ani zaujmout co největší skupinu potenciálních uchazečů o zaměstnání. Tyto akce jsou totiž předmětem činnosti Organizace X a jejich cílem je pouze demonstrování vyspělosti domovské země Organizace X a zvýšení úrovně života v České republice.

6.1.5.1 *Shrnutí a doporučení*

Téma personálního marketingu není pro českou pobočku prioritou. Z toho důvodu není v této oblasti téměř vůbec aktivní. Přestože se česká pobočka subjektivně nepotýká s nedostatkem kandidátů, aktivity z této oblasti nemusí být jen krokem pro přilákání většího množství uchazečů o zaměstnání. Dobré jméno zaměstnavatele na trhu může pomoci i k dosahování dalších cílů, které česká pobočka má.

Doporučujeme tedy českému vedení společnosti zvážit zavedení alespoň některých aktivit z této oblasti. Z těchto aktivit se zdá být s ohledem na předmět činnosti organizace nejvhodnější nabízení studentských stáží a praxí, o které již mají v současné době studenti zájem, ale české pobočka jim zatím v této oblasti nevycházela vstříc. Administrování studentských stáží je agenda, která může být časově náročná a kromě účasti personálního útvaru, který mívá podobné programy na starosti po administrativní stránce, si bude si žádat i zapojení ze strany vedoucích zaměstnanců. Pro udržení agendy spojené s příchodem stážistů na optimální úrovni (aby nedošlo k přetížení zaměstnanců) doporučujeme stanovení kvót počtu přijatých stážistů a stejně tak i pečlivou přípravu celého programu včetně definování podmínek, za kterých budou v pobočce stážisté působit, délky trvání stáže a jejího obsahu, a dále také popisu způsobů výběru stážistů, zodpovědností jednotlivých osob v tomto procesu a termínování jednotlivých kroků.

Pokud by se česká pobočka rozhodla začít nabízet studentské praxe a stáže, můžou tyto aktivity nabídnout zajímavé podněty a témata pro zpracování do reportáží, tiskových zpráv či článků pro média, a to ať už samotnými studenty, nebo marketingovou a PR manažerkou české pobočky Organizace X, a zvýšit tím povědomí o Organizaci X i její české pobočce jako dobrém zaměstnavateli.

6.2 Spokojenost a rovnováha mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v Organizaci X

6.2.1 Pracovní spokojenost v Organizaci X

Úroveň pracovní spokojenosti jsme posuzovali na základě výsledků Průzkumu mezi zaměstnanci podle odpovědí na otázky zaměřené na zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Tyto otázky jsme vybrali v souladu se zjištěními v teoretické části a budeme pracovní spokojenost zkoumat ze čtyř úhlů pohledu:

- Celková spokojenost s prací pro společnost
- Spokojenost s naplněním, které zaměstnancům poskytuje práce
- Spokojenost s celkovou úrovní odměny (finanční i nefinanční ocenění)
- Spokojenost s jistotou zaměstnání

6.2.1.1 Celková spokojenost s prací

Jako první bychom rádi analyzovali položku, která zachycuje vnímání celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců v české pobočce Organizace X. Zjištěné výsledky jsou zachyceny níže.

Spokojenost s prací pro společnost

Škála	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Ani spokojen, ani nespokojen	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen	Celkem
Absolutní četnost	8	15	4	1	0	28
Relativní četnost	28,57%	53,57%	14,29%	3,57%	0,00%	100 %
82,14 % respondentů je spokojeno				3,57 % respondentů je nespokojeno		

Charakteristika	Výsledek
Průměr	4,07
Rozptyl	0,57
Modus	4
Medián	4,0
95% interval spolehlivosti	2,9 5,0

Tabulka 11: Celková spokojenost s prací pro českou pobočku Organizace X

Položka týkající se spokojenosti s prací pro společnost byla jediná, u které nikdo z respondentů nezvolil možnost „Velmi nespokojen“ a „Spíše nespokojen“ vybral jen jeden z nich. Z odpovědí vyplývá, že více než 82% respondentů je s prací ve společnosti spokojeno a pouze jeden respondent vyjádřil nespokojenost, což považujeme za velmi příznivý výsledek.

6.2.1.2 Spokojenost s naplněním, které zaměstnancům poskytuje práce

Dále jsme se zaměřili na analýzu zjištění týkajícího se spokojenosti s pocitem naplnění z práce, který pociťují zaměstnanci. Vidíme, že nadpoloviční většina respondentů je s naplněním, které jim práce poskytuje, spokojena. Hodnocení tohoto výroku je mnohem méně vyhraněné, než jak tomu bylo u hodnocení celkové spokojenosti. Čtvrtina všech respondentů zaujímá neutrální postoj. Pouze jeden respondent se cítí být s mírou naplnění, které mu poskytuje práce, výrazně nespokojen.

Naplnění, které vám poskytuje práce.

Škála	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Ani spokojen, ani nespokojen	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen	Celkem
Absolutní četnost	5	12	7	3	1	28
Relativní četnost	17,86%	42,86%	25,00%	10,71%	3,57%	100 %
60,72 % respondentů je spokojeno			14,28 % respondentů je nespokojeno			

Charakteristika	Výsledek
Průměr	3,61
Rozptyl	1,02
Modus	4
Medián	4,0
95% interval spolehlivosti	1,9 5,0

Tabulka 12: Spokojenost s naplněním, které zaměstnancům poskytuje jejich práce

6.2.1.3 Spokojenost s celkovou výší odměny

Podle některých autorů souvisí spokojenost v zaměstnání také s výší odměny (Armstrong, 2007; Nerdinger et al., 2008). Analyzovali jsme tedy také otázku, ve které zaměstnanci vyjadřují spokojenost s celkovou výší odměny za svoji práci.

Více než polovina respondentů je s výší odměny spokojená, čtvrtina respondentů zastává neutrální postoj a 21% respondentů je s výší odměny nespokojeno. Protože máme srovnání s podobnými institucemi na trhu a s výší odměny, kterou nabízejí, zdá se nám tento výsledek překvapivý. Česká pobočka Organizace X patří mezi dobré zaměstnavatele – ať už s ohledem na výši finančních odměn nebo na systém benefitů či pracovní podmínky zaměstnanců. Tento výsledek by mohl být podnětem pro větší nasazení v oblasti personálního marketingu, který může ovlivnit dobré jméno zaměstnavatele na trhu i jeho vnímání uvnitř společnosti.

Celková výše odměny za Vaši práci.

Škála	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Ani spokojen, ani nespokojen	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen	Celkem
Absolutní četnost	4	11	7	4	2	28
Relativní četnost	14,29%	39,29%	25,00%	14,29%	7,14%	100 %
53,58 % respondentů je spokojeno			21,43 % respondentů je nespokojeno			

Charakteristika	Výsledek
Průměr	3,39
Rozptyl	1,24
Modus	4
Medián	4,0
95% interval spolehlivosti	1,0 5,0

Tabulka 13: Spokojenost s celkovou výší odměny

6.2.1.4 Spokojenost s jistotou zaměstnání

Protože spokojenost je také ovlivňována vnímanou jistotou zaměstnání, doplňujeme také informace týkající se spokojenosti zaměstnanců s jistotou zaměstnání.

Navzdory skutečnosti, že se česká pobočka žije ve stínu hrozby možného propouštění a ze střednědobého hlediska možná dokonce i vlastního uzavření, zdá se, že tyto skutečnosti se zatím nepromítají do nespokojenosti s vnímáním jistoty práce u respondentů. Pouze těsně nad 17 % respondentů je s jistotou práce

nespokojeno, podíl nespokojených je však u této otázky podobný jako u předchozích otázek, což pravděpodobně znamená, že jistota zaměstnání není v české pobočce větším problémem než výška odměny, kde jsme zjistili přes 21 % nespokojených respondentů.

Jistota zaměstnání

Škála	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Ani spokojen, ani nespokojen	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen	Celkem
Absolutní četnost	6	11	6	2	3	28
Relativní četnost	21,43%	39,29%	21,43%	7,14%	10,71%	100 %
60,72 % respondentů je spokojeno				17,85 % respondentů je nespokojeno		

Charakteristika	Výsledek
Průměr	3,54
Rozptyl	1,46
Modus	4
Medián	4,0
95% interval spolehlivosti	1,0 5,0

Tabulka 14: Spokojenost s jistotou zaměstnání

6.2.1.5 Nefinanční ocenění za vykonanou práci

Do spokojenosti zaměstnance se kromě finančního ocenění promítá také vnímaná míra nefinančního ocenění, která může nabývat různých forem, od pozitivní zpětné vazby od kolegů, nadřízených nebo uživatelů produktů či služeb až po vyšší společenskou prestiž dané pozice a úctu k lidem, kteří ji zastávají.

Organizace X zkoumá, do jaké míry jsou zaměstnanci ztotožnění s výrokem, že se cítí být dostatečně nefinančně oceňováni za vykonávanou práci. Tento výrok sice není škálován pomocí odpovědí indikujících různou míru spokojenosti s tímto oceněním, ale na škále rozhodně souhlasím–rozhodně nesouhlasím, přesto jsme se jej rozhodli do této části zařadit. Podle našich zjištění totiž může atmosféra podpory a ocenění mít na spokojenost v zaměstnání významný vliv (Gleim, 2004; Nerdinger et al., 2008; Tureckiová, 2009).

64% respondentů se cítí být nefinančně oceňováno za svou práci. 14% respondentů se domnívá, že se jim nefinančního ocenění za vykonanou práci nedostává. Bohužel však nemáme informace o zdrojích nefinančního ocenění, které

by byly zajímavým dokreslením tohoto zjištění a umožnily by identifikaci oblastí, které je vhodné posílit pro zvýšení vnímané míry nefinančního ocenění.

Cítím se být oceňován (nefinančně) za práci, kterou dělám.

Škála	Rozhodně souhlasím	Spiše souhlasím	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	Spiše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Celkem
Absolutní četnost	4	14	6	3	1	28
Relativní četnost	14,29%	50,00%	21,43%	10,71%	3,57%	100 %
64,29 % respondentů souhlasí			14,28 % respondentů nesouhlasí			

Charakteristika	Výsledek
Průměr	3,61
Rozptyl	0,95
Modus	4
Medián	4,0
95% interval spolehlivosti	1,9
	5,0

Tabulka 15: Pocit nefinančního ocenění za vykonávanou práci

6.2.1.6 Shrnutí a doporučení

Výše provedená analýza ukazuje, že v oblasti spokojenosti zaměstnanců si společnost nestojí úplně špatně. U všech námi zkoumaných výroků vyjádřila nadpoloviční většina respondentů se stavem dané oblasti spokojenost.

V české pobočce však můžeme vidět, že u čtyř z pěti otázek vcelku velká část respondentů (21-25%) zastává u výroků týkajících se spokojenosti neutrální postoj. Nerozhodnutí zaměstnanci představují pro zaměstnavatele vždycky hrozbu, protože se v budoucnu mohou přiklonit na kteroukoliv ze stran škály. Proto doporučujeme, aby diskuse na téma spokojenost zaměstnanců v české pobočce neustala a aby se pobočka i nadále snažila udržet či zvýšit spokojenost svých pracovníků.

Rádi bychom doporučili, aby byla svolána schůzka, kde se zaměstnanci se zájmem o toto téma sešli a byly jim představeny naše závěry. Dále by tito zaměstnanci měli být vyzváni k pojmenování možných příčin nespokojenosti a ke společnému generování nápadů, jak tyto příčiny odstranit.

Někteří zaměstnavatelé se podobných iniciativ obávají, protože se domnívají, že jediným řešením, které budou účastníci podobných setkání navrhopvat, bude zvýšení platů. Ano, je velmi pravděpodobné, že podobný návrh na setkání zazní.

Tento požadavek může vedení v tu chvíli s odůvodněním odmítnout. Vedení může vysvětlit, že spokojenost je ovlivňována i dalšími fenomény, nejen výší platu, a může podněcovat zaměstnance k hledání návrhů a řešení i v jiných oblastech.

V ideálním případě bude na konci podobného setkání sestavena pracovní skupina, která se pokusí některé z přednesených návrhů zvyšujících spokojenost přenést do praxe. V tuto chvíli je potřeba také poznamenat, že některé nápady, se kterými zaměstnanci přijdou, nemusí z vědeckého hlediska s úrovní spokojenosti souviset. Pro účely Organizace je však důležitější, že sami zaměstnanci budou přesvědčeni, že dané opatření jejich spokojenost ovlivní a že uvidí, že vedení společnosti tématu spokojenosti zaměstnanců přikládá důležitost. V takové situaci není skutečnost, že je efektivita vlivu daného opatření na spokojenost zaměstnanců podpořena i výsledky vědeckých zkoumání, tím nejpodstatnějším.

6.2.2 Rovnováha mezi osobním a pracovním životem v české pobočce Organizace X

Rovnováha mezi osobním a pracovním životem je v české pobočce velkým tématem. Česká pobočka nabízí řadu možností pro vlastní organizaci pracovní doby³⁸. Pokud to dovoluje charakter jejich práce, mají zaměstnanci možnost pracovat z domova. Obvyklé je také sdílení pracovních úvazků (hlavně u pracovníků, kteří ještě studují vysokou školu, kterých je mezi zaměstnanci organizace asi 7 %) nebo práce na částečný úvazek. Navíc mají zaměstnanci, kteří nejsou v přímém kontaktu se zákazníky (tedy kromě zaměstnanců útvarů zákaznický servis a výukové centrum), možnost si dle svých preferencí upravit rozložení pracovní doby. Interní směrnice říká, že by zaměstnanec měl být v kanceláři mezi 10.00 a 11.30 a dále mezi 14.00 a 15.00. To znamená, že si zaměstnanec může zvolit v intervalu 7.30 až 10.00 hodin začátek (a podle toho také odpovídající konec) své pracovní doby. S tímto opatřením je v souladu například také předpis pro svolávání interních schůzek, které by neměly začínat dříve než v 10.00 a končit později než v 16.00 – tak, aby tyto schůzky nenarušovaly individuální nastavení pracovní doby u jednotlivých zaměstnanců. Organizace také nabízí krátkou dovolenou pro novopečené otce v délce pěti

³⁸ První výhodou zaměstnanců české pobočky je již délka pracovního týdne, který má v Organizaci X celosvětově pouze 35 hodin.

pracovních dnů, kterou je možné si vybrat do 2 měsíců od narození potomka. Kromě opatření v oblasti pracovní doby však česká pobočka další aktivity neorganizuje. Zajímalo nás tedy, jak vnímají téma rovnováhy mezi pracovním a osobním životem jednotliví zaměstnanci.

6.2.2.1 Celková úroveň rovnováhy mezi pracovním a osobním životem

Rozložení odpovědí u tématu celková rovnováha mezi pracovním a osobním životem je mnohem rovnoměrnější, než jak tomu bylo v případě otázky na celkovou spokojenost. Můžeme sledovat, že stejný počet respondentů se přiklonil k oběma nejkrajnějším pólům škály.

Daří se mi udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.

Škála	Rozhodně souhlasím	Spiše souhlasím	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	Spiše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Celkem
Absolutní četnost	3	11	5	6	3	28
Relativní četnost	10,71%	39,29%	17,86%	21,43%	10,71%	100 %
50 % respondentů souhlasí			32,14 % respondentů nesouhlasí			

Charakteristika	Výsledek
Průměr	3,18
Rozptyl	1,43
Modus	4
Medián	3,5
95% interval spolehlivosti	1,0
	5,0

Tabulka 16: Rovnováha mezi pracovním a osobním životem

Celkově vidíme, že 50% respondentů souhlasí s výrokem, že se jim daří udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, a 32% respondentů se rovnováhu mezi pracovním a osobním životem udržet nedaří. Pro organizaci, pro kterou je téma rovnováhy mezi pracovním a osobním životem slovy ředitele „zcela zásadní“, není níže přiložený výsledek nejpříznivějším oceněním jejích snah.

6.2.2.2 Podpora získávání rovnováhy mezi pracovním a osobním životem ze strany společnosti

Jak jsme již zmínili výše, Organizace X připisuje aktivitám na podporu rovnováhy mezi pracovním a osobním životem vysokou důležitost. Z toho důvodu v Průzkumu

mezi zaměstnanci zjišťuje, do jaké míry vnímají a oceňují tuto podporu i sami pracovníci.

V níže přiložené tabulce vidíme, že tento výrok rozdělil respondenty do třech téměř shodných skupin souhlasících, nerozhodnutých a nesouhlasících. I tato zjištění nevrhají na organizaci a její aktivity v oblasti rovnováhy mezi pracovním a osobním životem to nejlepší světlo. V oblasti podpůrných mechanismů, zdá se, neinvestují Organizace X ani její česká pobočka energii tím nejlepším způsobem, protože více než 64 % respondentů se buď domnívá, že společnost podporu ani jiné mechanismy neposkytuje, nebo si není jistá.

Společnost poskytuje podporu a další mechanismy, které mají pomoci zaměstnancům udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.

Škála	Rozhodně souhlasím	Spiše souhlasím	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	Spiše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Celkem
Absolutní četnost	4	6	10	5	3	28
Relativní četnost	14,29%	21,43%	35,71%	17,86%	10,71%	100 %
35,72 % respondentů souhlasí			28,57 % respondentů nesouhlasí			

Charakteristika	Výsledek
Průměr	3,11
Rozptyl	1,38
Modus	3
Medián	3,0
95% interval spolehlivosti	1,0
	5,0

Tabulka 17: Poskytování podpory a dalších mechanismů pro udržení rovnováhy

6.2.2.3 Skutečný zájem o blaho zaměstnanců

Poslední výrok týkající se rovnováhy mezi pracovním a osobním životem byl zaměřen na zjišťování skutečnosti, zda zaměstnanci vůbec „věří“ Organizaci X a její české pobočce (respektive jejímu vedení), že zájem o blaho pracovníků je skutečný. V tomto případě se 50% respondentů domnívá, že to vedoucí pracovníci „myslí vážně“, ale čtvrtinu respondentů opravdovost tohoto zájmu nepřesvědčila.

Organizace projevuje skutečný zájem o blaho svých zaměstnanců.

Škála	Rozhodně souhlasím	Spiše souhlasím	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	Spiše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Celkem
Absolutní četnost	6	8	7	5	2	28
Relativní četnost	21,43%	28,57%	25,00%	17,86%	7,14%	100 %
50 % respondentů souhlasí			25 % respondentů nesouhlasí			

Charakteristika	Výsledek
Průměr	3,39
Rozptyl	1,45
Modus	4
Medián	3,5
95% interval spolehlivosti	1,0 5,0

Tabulka 18: Zájem Organizace X o blaho zaměstnanců

6.2.2.4 Shrnutí a doporučení

Pokud bychom měli shrnout zjištění týkající se této oblasti, tak přesto, že česká pobočka a celkově i Organizace X kladou na oblast rovnováhy mezi pracovním a osobním životem velký důraz, ve srovnání s celkovou spokojeností, kterou v české pobočce pocítovalo 82% respondentů v Průzkumu mezi zaměstnanci, cítí rovnováhu mezi pracovním a osobním životem pouze 50% respondentů.

Opatření, která mají rovnováhu v této oblasti podpořit, se v české pobočce omezují na úpravu nastavení pracovní doby a na dovolenou pro otce po narození potomka. Pozitivně oceňujeme, že v oblasti pracovní doby se česká pobočka snaží vycházet vstříc zaměstnancům napříč různými pozicemi i úrovní v hierarchii, což nebývá zvykem. Opatření v dalších oblastech však česká pobočka zanedbává. S tímto naším závěrem se ztotožňuje i skupina respondentů Průzkumu mezi zaměstnanci (viz Tabulka 20).

Současná situace je však pro českou pobočku vcelku pozitivní. Protože celých 50% zaměstnanců věří, že zájem ze strany organizace o blaho zaměstnanců je opravdový, je velká pravděpodobnost, že alespoň někteří z této skupiny budou mít chuť se zapojit do plánování a realizace opatření na podporu této oblasti.

Podle schématu doporučení pro podporu spokojenosti bychom české pobočce rádi navrhli organizaci téměř stejných aktivit, které však budou zaměřeny na oblast rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Doporučujeme, aby tato

témata byla řešena společně s tím, že celý projekt by byl zaměřen paralelně na dvě oblasti. Jedna by se týkala opatření na podporu spokojenosti a druhá by se snažila o návrhy a implementaci opatření pro podporu rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

6.3 Možné souvislosti

Jak jsme uváděli výše v teoretické části této práce, předpokládá se souvislost mezi fenoménem pracovní spokojenosti a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem. Z toho důvodu jsme se také rozhodli ověřit, zda se tato souvislost potvrdí i v našem výzkumném vzorku.

Nejprve jsme se zaměřili na ověření souvislosti mezi celkovou mírou spokojenosti a rovnováhou mezi osobním a pracovním životem. Následně jsme ověřovali, zda existují vztahy mezi ostatními fenomény z této oblasti, tedy mezi:

- Spokojeností s prací pro společnost
- Rovnováhou mezi pracovním a osobním životem
- Spokojeností s jistotou práce
- Spokojeností s naplněním, které poskytuje práce
- Nefinančním oceněním
- Spokojeností s celkovou výší odměny za práci

Zkoumané oblasti, naše hypotézy a zjištění jsou popsány v následujících kapitolách, celkové výsledky jsou zachyceny v Tabulce 22, která je přiložena níže. Pokud nebude stanoveno jinak, použili jsme pro statistické testy významnosti hladiny $\alpha = 0,05$. Kromě existence vztahu jsme se u položek, kde byla objevena středně silná až silná závislost zaměřili na srovnání síly zjištěných vztahů. Jejich přehled je součástí Přílohy 12.

6.3.1 Vztah celkové spokojenosti s prací a rovnováhy mezi pracovním a osobním životem

Vztah celkové spokojenosti a rovnováhy mezi pracovním a osobním životem je jeden ze vztahů, který bývá zmiňován v odborné literatuře (Cabrita & Perista, 2006). Pro jeho ověření jsme formulovali následující statistické hypotézy:

H0: Úroveň celkové spokojenosti s prací nesouvisí s tím, zda se zaměstnanci daří udržet rovnováhou mezi pracovním a osobním životem.

H1: Úroveň celkové spokojenosti s prací souvisí s tím, zda se zaměstnanci daří udržet rovnováhou mezi pracovním a osobním životem.

Výsledek:

$r=0,7$

$p=0,0000343$

Závěr: Na hladině významnosti $\alpha=0,05$ zamítáme nulovou hypotézu, že úroveň celkové spokojenosti s prací pro společnost nesouvisí s tím, zda se zaměstnanci daří udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.

Navzdory malému výzkumnému souboru ($N=28$) jsme u výzkumného vzorku zjistili signifikantní ($p=0,0000343$) korelaci mezi mírou celkové spokojenosti s prací a tím, zda se zaměstnanci daří udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Tento vztah byl druhým nejsilnějším, který jsme při korelacích jednotlivých položek mezi sebou odhalili.

6.3.2 Vztah celkové spokojenosti s prací a spokojenosti s jistotou zaměstnání

H0: Úroveň celkové spokojenosti nesouvisí se spokojeností s jistotou zaměstnání.

H2: Úroveň celkové spokojenosti souvisí se spokojeností s jistotou zaměstnání..

Výsledek:

$r=0,78$

$p=0,0000009$

Závěr: Na hladině významnosti $\alpha=0,05$ zamítáme nulovou hypotézu, že úroveň celkové spokojenosti nesouvisí se spokojeností s jistotou zaměstnání.

Vztah mezi úrovní celkové spokojenosti a jistotou zaměstnání je vůbec nejsilnější souvislostí mezi dvěma položkami, která vyplynula z naší analýzy. Navzdory malému výzkumnému souboru ($N=28$) lze v tomto případě mezi zkoumanými proměnnými usuzovat na silný vztah.

6.3.3 Vztah spokojenosti s jistotou práce a spokojenosti s naplněním, které práce poskytuje

H0: Spokojenost s jistotou zaměstnání nesouvisí se spokojeností z naplnění z práce.

H3: Spokojenost s jistotou zaměstnání souvisí se spokojeností s naplněním z práce.

Výsledek:

$r=0,7$

$p=0,0000376$

Závěr: Na hladině významnosti $\alpha=0,05$ zamítáme nulovou hypotézu, že spokojenost s jistotou zaměstnání nesouvisí se spokojeností z naplnění z práce.

Vztah mezi spokojeností s jistotou zaměstnání a spokojeností z naplnění byl třetím nejsilnějším vztahem ($p=0,0000376$). I v tomto případě můžeme navzdory malému výzkumnému souboru ($N=28$) usuzovat na silný vztah mezi těmito proměnnými.

6.3.4 Vztah rovnováhy mezi pracovním a osobním životem a spokojenosti s jistotou zaměstnání

H0: Rovnováha mezi pracovním a osobním životem nesouvisí se spokojeností s jistotou zaměstnání.

H4: Rovnováha mezi pracovním a osobním životem nesouvisí se spokojeností s jistotou zaměstnání.

Výsledek:

$r=0,63$

$p=0,00038$

Závěr: Na hladině významnosti $\alpha=0,05$ zamítáme nulovou hypotézu, že rovnováha mezi pracovním a osobním životem nesouvisí se spokojeností s jistotou zaměstnání.

Vztah mezi rovnováhou mezi pracovním a osobním životem a spokojeností s jistotou zaměstnání a spokojeností z naplnění byl čtvrtým nejsilnějším vztahem, který jsme zjistili. Také v tomto případě je korelace natolik signifikantní ($p=0,00038$), že můžeme navzdory malému výzkumnému souboru ($N=28$) usuzovat na silný vztah mezi těmito proměnnými.

6.3.5 Vztah celkové spokojenosti a spokojenosti s finanční odměnou

H0: Úroveň celkové spokojenosti nesouvisí se spokojeností s výší finanční odměny.

H5: Úroveň celkové spokojenosti souvisí se spokojeností s výší finanční odměny.

Výsledek:

$r=0,6$

$p=0,0006288$

Závěr: Na hladině významnosti $\alpha=0,05$ zamítáme nulovou hypotézu, že úroveň celkové spokojenosti nesouvisí se spokojeností s výší finanční odměny.

Vztah mezi úrovní celkové spokojenosti a spokojeností s výší finanční odměny je pátá nejsilnější zjištěná souvislost, která je však natolik signifikantní ($p=0,0006288$), že i v tomto případě můžeme navzdory malému výzkumnému souboru ($N=28$) usuzovat na silný vztah mezi těmito proměnnými.

6.3.6 Vztah celkové spokojenosti a spokojenosti s naplněním, které práce poskytuje

H0: Úroveň celkové spokojenosti s prací pro společnost nesouvisí se spokojeností s naplněním, které práce poskytuje.

H6: Úroveň celkové spokojenosti s prací pro společnost souvisí se spokojeností s naplněním, které práce poskytuje.

Výsledek:

$r=0,6$

$p=0,0007465$

Závěr: Na hladině významnosti $\alpha=0,05$ zamítáme nulovou hypotézu, že úroveň celkové spokojenosti s prací pro společnost nesouvisí se spokojeností s naplněním, které práce poskytuje.

Souvislost mezi celkovou spokojeností s prací pro společnost a spokojeností s naplněním, které práce přináší je poslední korelací, která je natolik signifikantní ($p=0,0007465$), že můžeme navzdory malému výzkumnému souboru ($N=28$) usuzovat na silný vztah mezi těmito proměnnými.

6.3.7 Vztah spokojenosti s naplněním, které práce poskytuje, a spokojenosti s celkovou výší finanční odměny

H0: Spokojenost s naplněním, které práce poskytuje, nesouvisí se spokojeností s celkovou výší finanční odměny.

H7: Spokojenost s naplněním, které práce poskytuje, souvisí se spokojeností s celkovou výší finanční odměny.

Výsledek:

$r=0,42$

$p=0,0251361$

Závěr: Na hladině významnosti $\alpha=0,05$ zamítáme nulovou hypotézu, že celková míra spokojenosti s prací pro společnost nesouvisí se spokojeností s naplněním, které práce poskytuje.

Vztah mezi spokojeností s naplněním, které poskytuje práce a celkovou výší finanční odměny je středně signifikantní ($p=0,0251361$). I přes malou velikost výzkumného souboru ($N=28$) můžeme usuzovat na existenci střední souvislosti mezi zmíněnými fenomény.

6.3.8 Vztah spokojenosti s naplněním, které práce poskytuje a nefinančním oceněním

H0: Spokojenost s naplněním, které práce poskytuje, nesouvisí s nefinančním oceněním.

H8: Spokojenost s naplněním, které práce poskytuje, souvisí s nefinančním oceněním.

Výsledek:

$r=0,42$

$p=0,0252147$

Závěr: Na hladině významnosti $\alpha=0,05$ zamítáme nulovou hypotézu, že celková míra spokojenosti s prací pro společnost nesouvisí se spokojeností s naplněním, které práce poskytuje.

I v tomto případě jsme zjistili, že vztah mezi spokojeností s naplněním, které poskytuje práce a nefinančním oceněním je středně signifikantní ($p=0,0252147$).

I s ohledem na malý výzkumný soubor (N=28) můžeme usuzovat na existenci střední souvislosti mezi zmíněnými fenomény.

6.3.9 Shrnutí

Signifikantní korelace jsme zjistili v osmi případech. Ve všech ostatních případech jsme s ohledem na zjištěné výsledky korelace nemohli nulovou hypotézu o neexistenci souvislosti mezi danými položkami zamítnout. Podrobnou ilustraci zjištěných výsledků nabízí tabulka 19. Naši analýzu možných souvislostí považujeme za velmi podnětnou a výše popsání zjištění za zajímavá. A to z několika důvodů:

1. Analýza našeho výzkumného vzorku prokázala, že námi zvolená témata sloužící k ilustraci spokojenosti zaměstnanců ve firmě (až na nefinanční ocenění) jsou relevantní a s mírou celkové spokojenosti souvisí.

Jedinou výjimkou z této řady je položka zaměřená na nefinanční ocenění, u které nebyla prokázána souvislost ani s celkovou spokojeností, ani s rovnováhou mezi pracovním a osobním životem, což mohlo být způsobeno nejasným zněním této položky.

Při bližší analýze položky totiž vyvstává otázka: Co konkrétně znamená *nefinanční ocenění*, v anglickém originálu „*I feel valued and recognised for the work I do*“? Neměli jsme možnost konzultovat tuto položku s tvůrci dotazníků, a tak odpověď na tuto otázku neznáme. Domníváme se však, že i nefinanční ohodnocení (v našem pojetí by byla obsahem pravidelná zpětná vazba od nadřízených, kolegů i podřízených, vyjadřování důležitosti dané pozice pro fungování organizace nebo oceňování přínosu práce, kterou daný zaměstnanec vykonává) je pro spokojenost s prací důležité, což potvrzují i další (Armstrong, 2007; Tureckiová, 2009). Pro potvrzení této souvislosti by však bylo vhodné vytvořit více položek zaměřených na každou z výše zmíněných oblastí. Dále by bylo vhodné tyto oblasti škálovat podobně jako další témata z oblasti spokojenosti na škále *velmi spokojen–velmi nespokojen*.

2. Analýza našeho výzkumného vzorku potvrdila obecně sdílený předpoklad, že celková pracovní spokojenost souvisí s rovnováhou mezi pracovním a osobním životem. Dále jsme také zjistili souvislost mezi oběma fenomény a spokojeností s jistotou zaměstnání.

Důležitost jistoty zaměstnání se jeví jako zajímavé zjištění, se kterým jsme se v souvislosti s rovnováhou mezi pracovním a osobním životem zatím nesetkali v žádné odborné literatuře. Možným vysvětlením důležitosti jistoty může poskytnout přenos Maslowovy hierarchie potřeb do pracovního prostředí – podle této hypotézy by byla jistota z dalšího trvání zaměstnání podmínkou pro to, aby mohl být zaměstnanec v takové práci spokojen nebo aby se mohl touto prací cítit naplněn.

3. Z výsledků naší analýzy vyplývá, že celková pracovní spokojenost našich respondentů je kromě nehmotných fenoménů (jistota, naplnění) ovlivňována také spokojeností s výší finanční odměny.

Pro detailnější analýzu tohoto vztahu by bylo u této souvislosti zajímavé doplnit ještě korelaci celkové pracovní spokojenosti a spokojenosti s výší finanční odměny s reálnou výší příjmů jednotlivých respondentů. Souvislost mezi celkovou pracovní spokojeností a výší platu totiž některými výzkumy (Mikulíková, 2010) potvrzena nebyla.

4. U našeho výzkumného vzorku jsme také zjistili středně silnou souvislost mezi spokojeností s naplněním z práce a spokojeností s výší odměny.

Také v tomto případě je pro možnost interpretace tohoto zjištění nutné ověření korelace mezi spokojeností s výškou odměny a její faktickou hodnotou. I zde je totiž možné, že tyto dva fenomény spolu nesouvisejí, případně spolu souvisejí jen v malé míře a klíčovým faktorem souvislosti mezi naplněním a spokojeností s výší odměny není konkrétní finanční částka, ale například osobnostní nastavení daného jedince.

Číslo otázky		6	1	9	7	10	8
	Obsah otázky	Spokojenost	Rovnováha	Jistota	Naplnění	Ocenění (nefin.)	Výše odměny
6	Spokojenost s prací pro společnost.		0,700	0,782	0,600	0,281	0,606
			0,000	0,000	0,001	0,147	0,001
1	Daří se mi udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.			0,625	0,353	-0,154	0,242
				0,000	0,066	0,434	0,214
9	Jistota práce.				0,697	0,088	0,348
					0,000	0,658	0,070
7	Naplnění, které vám poskytuje práce.					0,422	0,422
						0,025	0,025
10	Cítím se být oceňován (nefinančně) za práci, kterou dělám.						0,241
							0,217
8	Celková výše odměny za Vaši práci.						

Klíč pro čtení údajů v tabulce:	
0,782	Pearson Correlation (r)
0,000	Sig. (2-tailed) (p)
	Korelace signifikantní na hladině významnosti $\alpha=0,05$
	Korelace signifikantní na hladině významnosti $\alpha=0,01$

Tabulka 19: Výsledky výpočtu Pearsonova korelačního koeficientu pro vztahy mezi položkami

7 Diskuse

Nedílnou součástí každé diplomové práce je také diskuse výsledků a výzkumných zjištění. V této fázi tedy zreflektujeme klíčová zjištění vyplývající z této práce ve vztahu k položeným výzkumným otázkám a také se pokusíme pojmenovat omezení, s kterými jsme se v průběhu realizace personálně-psychologického auditu setkali a která mohou omezit platnost našich závěrů.

V naší práci jsme se nejprve zaměřili na teoretické představení personálně-psychologického auditu jako nástroje, který se chystáme využít při analýze oblastí personální práce v české pobočce Organizace X. Snažili jsme se tento nástroj představit v kontextu dalších metod, které lze využít pro hodnocení organizací, představit jeho výhody, které nás vedly k rozhodnutí, že právě tento přístup je pro analýzu personálně-psychologických fenoménů ten nejefektivnější, protože v sobě kombinuje více nástrojů a nabízí tak plastičtější pohled na zkoumanou realitu.

Téma personálního auditu není v česky ani anglicky psané dostupné odborné literatuře příliš často zpracováváno, praktický přínos teoretické části tedy shledáváme především ve snaze o maximální vytěžení dostupných zdrojů a co nejpodrobnější představení personálního auditu jako nástroje. Za velmi cenné považujeme také informace získané ze zdrojů soukromých poradenských společností, které se oblasti personálních auditů profesionálně věnují, ať již jsou to ukázky konkrétních výstupů z personálních auditů nebo metodické postupy pro vlastní provedení auditu.

Další díl teoretické části byl zaměřen na představení problematiky, kterou se chystáme v empirické části podrobit auditu, a sice na oblasti Zabezpečování lidských zdrojů, Spokojenost zaměstnanců a Rovnováha mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců. Tato témata jsme vybrali na základě jejich největší aktuálnosti a s tím souvisejícím největším očekávaným přínosem vyplývajícím z jejich analýzy. Výše zmíněné oblasti jsme se snažili představit na takové úrovni, která nám umožní jejich další analýzu, a soustředili jsme se na popsání jejich klíčových charakteristik.

V části empirické jsme nejprve představili Organizaci X, kde jsme realizovali personálně-psychologický audit, a představili jsme metody, které budeme při auditu využívat. Představili jsme také tři skupiny výzkumných otázek.

Při hledání odpovědí na první výzkumnou otázku týkající se zabezpečování lidských zdrojů jsme zjistili, že námi analyzovaná společnost má v této oblasti velký prostor pro zlepšení. Většina aktivit spadajících do kategorie zabezpečování lidských zdrojů probíhá *ad hoc*. Organizace sice provádí analýzy pracovních míst a popisů pracovních pozic a dodržuje elementární interní předpisy, které definují jak by měl probíhat proces výběru zaměstnanců. Zefektivňování činností v oblasti plánování lidských zdrojů, mobility zaměstnanců, personálního marketingu a v menší míře také uvádění pracovníků do podniku však stojí zcela mimo zájem personálního oddělení. Za zajímavé považujeme zjištění, že i přes odhalené nedostatky například v zajišťování objektivitu procesu výběru většina respondentů (89%) v interním průzkumu vyjádřila přesvědčení, že proces výběru je férový a transparentní.

Problematická je také námi zjištěná skutečnost, že česká pobočka nesbírá žádná data, která by umožnila analyzování efektivity oblasti Zabezpečování lidských zdrojů a její kvantitativní zhodnocení (například prostřednictvím informací o počtu odcházejících zaměstnanců, o počtu uchazečů o jednotlivé volné pozice, o délce trvání náboru). Stejně tak se pobočka nestará o vyhodnocování nebo sledování kvality a objektivitu hodnotitelů, kteří se na náboru ze strany zaměstnavatele podílejí. Absence relevantních údajů znemožňuje i hodnocení činnosti personálního útvaru v této oblasti. Ukazatele výkonnosti jsou běžnou praxí pro zjišťování a hodnocení jednotlivých útvarů ve firmě, jejich absence v české pobočce pravděpodobně bude jednou z příčin námi zjištěných neefektivního fungování. Dobrou praxí bývá v různých společnostech také zjišťování spokojenosti se službami personálního oddělení (například v oblasti zabezpečování lidských zdrojů), které v české pobočce také není využíváno.

Další důležité zjištění se ukázalo při analýze mobility zaměstnanců společnosti. V shodě s „podezřením“ vedoucích pracovníků jsme zjistili, že většina oddělení (Zákaznický servis, Finance, Podpora, Projekty, Zkoušky) se již několik let

potýkají s vysokou fluktuací zaměstnanců (průměrná hodnota fluktuace v těchto útvarech dosahuje hodnot 79%, 42% a 38%).

Ve všech oblastech, které jsme v této části analyzovali, jsme u zjištěných nedostatků navrhovali řešení, která by pomohla české pobočce zvýšit efektivitu jejího fungování v personální oblasti (lepší procesní zakotvení personálních činností, termínování jednotlivých kroků, jasné přiřazení odpovědnosti za jednotlivé činnosti, vedení základních statistik o fungování personálního útvaru) nebo stabilizovat fluktuaci zaměstnanců (vedení statistik o počtech odcházejících zaměstnanců, realizování exit interviews a analýza z nich vyplývajících závěrů a jejich převedení do akčních kroků).

Dalším tématem, které bylo v centru našeho zájmu, byla oblast spokojenosti a rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, která nás měla dovést k odpovědím na druhou skupinu výzkumných otázek. Během těchto analýz jsme zjistili, že si česká pobočka v oblasti spokojenosti vede vcelku dobře, přes 82% respondentů v interním průzkumu je s prací ve společnosti spokojeno.

Navzdory pozitivním výsledkům v oblasti spokojenosti zaměstnanců jsme se však nesetkali s tak pozitivním vnímáním stavu rovnováhy mezi pracovním a osobním životem u pracovníků v české pobočce. Polovina respondentů v interním průzkumu sice říká, že se jim rovnováhu mezi pracovním a osobním životem udržet daří, téměř třetina však tvrdí, že se jim rovnováhu udržet nedaří. Toto zjištění považujeme problematické především z toho důvodu, že oblast budování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem je pro českou pobočku i celou Organizaci X už několik let naprosto klíčovým tématem.

V části zabývající se tématem rovnováhy mezi pracovním a osobním životem jsme se dále zaměřili na analýzu podpůrných opatření a programů, které česká pobočka nabízí. V oblasti opatření na podporu individuálního nastavení pracovní doby nabízí sice česká pobočka nadstandardní možnosti, všechna opatření se však omezují pouze na tuto oblast a z toho důvodu vidíme i zde velký prostor pro zlepšení. I k tomuto tématu jsme doplnili návrhy na zvýšení komfortu zaměstnanců v této oblasti (identifikace problémů a překážek v dosažení spokojenosti i rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, otevřený dialog se zaměstnanci na

toto téma, vytvoření pracovních skupin, které budou vymýšlet a implementovat programy na zlepšení fungování v této oblasti).

Třetí oblastí, na kterou jsme se zaměřili, bylo ověřování předpokládaných souvislostí mezi fenomény z oblasti spokojenosti zaměstnanců s prací ve společnosti a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem.

V našem výzkumném vzorku se potvrdila jinými autory (Cabrita & Perista, 2006) zmiňovaná souvislost mezi fenoménem zaměstnanecké spokojenosti a rovnováhy mezi pracovním a osobním životem a dále ještě souvislost obou fenoménů s jistotou zaměstnání. Dále jsme zjistili silnou souvislosti mezi spokojeností s jistotou zaměstnání a spokojeností s naplněním, které zaměstnancům práce poskytuje. Spokojenost s naplněním je podle našich zjištění středně závislá i na výši finanční odměny. Nepotvrdila se souvislost mezi fenoménem celkové spokojenosti s prací a nefinanční odměnou. Toto zjištění však částečně přikládáme špatné srozumitelnosti otázky zaměřené na nefinanční odměnu v interním dotazníku, jehož výsledky jsme pro naši analýzu využili.

Při vlastním personálně-psychologickém auditu jsme vycházeli z několika zdrojů informací. Měli jsme k dispozici interní dokumenty popisující jednotlivé procesy, které se staly předmětem této práce, měli jsme možnost hovořit se zástupci vedení i personálního útvaru a získat od nich veškeré potřebné informace (na naši žádost vznikla například po dvaceti letech fungování společnosti v České republice první statistika mobility). V neposlední řadě autorka této práce v české pobočce Organizace X pět let pracovala a účastnila se různých aktivit, které byly v centru zájmu této práce.

Dále jsme měli přislíbené od vedení společnosti výsledky interního průzkumu (Průzkumu mezi zaměstnanci), který každoročně sbírá názory zaměstnanců na různé oblasti fungování organizace a který jsme chtěli využít při dokreslování některých témat nebo pro možnost kvantitativního zpracování informací k tématům spokojenosti zaměstnanců a jejich rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

Získání všech potřebných informací pro zhodnocení fungování organizace ve zmíněných oblastech personální práce bylo velmi obtížné a zdoluhavé. Přes prvotní

souhlas si vedení společnosti později začalo uvědomovat citlivost dat, ke kterým nám udělilo přístup a snažilo se od dohody ustoupit. Z toho důvodu nebylo možné provést srovnání vývoje úrovně spokojenosti nebo rovnováhy mezi pracovním a osobním životem v delším časovém období. Náš výzkum komplikoval také fakt, že česká pobočka nevlastní žádné dokumenty v českém jazyce, a proto jsme museli všechny dokumenty, které jsou v přílohách této práce, stejně jako vlastní Průzkum mezi zaměstnanci pro potřeby této práce přeložit.

Co se týče Průzkumu mezi zaměstnanci a dat, která jsme z něj využili, uvědomujeme si v této oblasti několik problémů, které mohou ovlivnit platnost našich zjištění. První úskalí jsou podmínky vyplňování dotazníku, které jsou naprosto nekontrolované. Zaměstnanci jsou emailem vyzváni k vyplnění dotazníku a mají přibližně měsíc na to, aby tak učinili (pokud budou chtít). Za jakých podmínek tak činí, však není nikomu známo. Problém této situace je především ten, že pro některé zaměstnance může být rozhodujícím impulsem k vyplnění dotazníku například konflikt s nadřízeným nebo týmová rozlada. To, že vyplňování dotazníků neprobíhá za standardizovaných podmínek u všech zaměstnanců, může omezit platnost zjištění, i když si uvědomujeme, že v životě organizace by jiné uspořádání bylo z logického hlediska téměř nemožné.

Další problém informací vyplývajících z Průzkumu mezi zaměstnanci se týká vlastní skupiny respondentů a především její reprezentativnosti. Součástí průzkumu totiž není analýza alespoň základních dat o jednotlivých respondentech. Problém takovýchto výzkumů je, že vzorek lidí, který je vyplňuje, nemusí být reprezentativním vzorkem zaměstnanců. Lidé ve vedení společností se snaží ve vyplňování jít ostatním obvykle příkladem a z toho důvodu mohou mít v podobných výzkumech vysokou účast – a na druhou stranu pravděpodobnost, že výzkumu věnuje svůj čas demotivovaný zaměstnanec, který už se ze společnosti rozhodl odejít, není příliš vysoká.

Z toho důvodu bývá dobrou praxí zjišťovat alespoň základní informace o respondentech, které umožní alespoň přibližnou analýzu skupiny respondentů. My jsme tyto informace k dispozici neměli a také jsme se potýkali s problémem, že Průzkum vyplnilo pouze 54% zaměstnanců. Z toho důvodu jsme zjištění vyplývající

z výzkumů nevztahovali na všechny pracovníky, ale pouze na respondenty šetření a u některých otázek jsme přímo zmiňovali omezenou platnost našich zjištění s ohledem na možnou nereprezentativnost respondentů. Obezřetní jsme s ohledem na malý výzkumný vzorek byli i při interpretaci vztahů mezi jednotlivými proměnnými v oblasti spokojenosti a rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Námi zmiňované vztahy však byly natolik signifikantní, že i přes malý výzkumný vzorek jsme přesvědčeni o oprávněnosti našich závěrů.

Dalším možným úskalím výsledků Průzkumu mezi zaměstnanci je vlastní znění otázek v průzkumu. Některé z nich mohou být vykládány nejednoznačně (otázka zaměřená na nefinanční hodnocení zaměstnanců, viz výše) a to mohlo ovlivnit zjištěné výsledky.

Co se obecných poznatků a možností dalšího rozvoje námi zmapovaných témat týče, došli jsme k závěru, že naprosto klíčová je při realizaci auditu spolupráce zkoumané instituce. Zjistili jsme, že audit jako takový vzbuzuje u některých vedoucích pracovníků nejistotu a z toho důvodu bychom příště před začátkem podobných prací podepsali se zkoumanou institucí nějakou písemnou dohodu, kde by bylo přesně vyjmenováno, jakou součinnost z jejich strany potřebujeme, co jim výměnou nabízíme a jaká jsou práva a povinnosti jednotlivých stran. Vyhnuli bychom se nepříjemným změnám plánů práce, podmíněných navíc značnými ústupky z naší strany.

Pro další aktivity v oblasti personálně-psychologických auditů by bylo vhodné vytvořit strukturu jednotlivých kroků v procesu personálně-psychologického auditu, včetně jejich obsahu. Pro zvýšení počtu zdrojů informací by bylo vhodné v budoucnu námi využívané metody doplnit o dotazník zaměřený na podrobné zmapování zkoumaných oblastí, a dále o polostrukturované rozhovory se zaměstnanci napříč společnostmi. Věříme, že tyto metody by pomohly získat další podnětné informace. S ohledem na dlouhou znalost fungování společnosti jsme si mohli dovolit v některých situacích méně strukturovaný přístup a několikaleté sbírání relevantních informací „ze života organizace“. Tento přístup by však za jiných okolností nebyl v praxi využitelný.

Věříme však, že díky kombinaci kvantitativní a kvalitativní analýzy zkoumaných oblastí se podařilo popsat problematiku společnosti dostatečně plasticky, dospět k zajímavým zjištěním a formulovat doporučení využitelná pro praxi, která přispějí k dalšímu zefektivňování personální práce v české pobočce společnosti i ke zvýšení spokojenosti jejích zaměstnanců a snad i jejich rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

8 Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na personálně-psychologický audit jako nástroj pro zhodnocení dvou témat v oblasti personální práce, a to (1.) oblasti zabezpečování lidských zdrojů a spokojenosti zaměstnanců a (2.) rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Jednalo se o praktickou analýzu dvou zvolených témat v české pobočce jedné nadnárodní organizace. Sběr dat pro tuto studii probíhal mezi lety 2008 a 2011, kdy jsme měli možnost se detailněji s fungováním organizace seznámit.

V teoretické části diplomové práce jsme nejprve představili metodu auditu a personálního auditu, její specifika a námi zvolený přístup – personálně-psychologický audit. Dále jsme na teoretické úrovni stručně nastínili problematiku vybraných oblastí personální práce, které jsme se dále chystali podrobněji analyzovat v části empirické.

Empirická část diplomové práce nás seznamuje s Organizací X a její českou pobočkou, kde jsme vlastní personálně-psychologický audit realizovali. Dále představuje metodický postup, který jsme při realizaci vlastního auditu využili, výzkumné otázky a vlastní výsledky personálně-psychologického auditu jednotlivých oblastí, včetně doporučení na zlepšení fungování jednotlivých oblastí. V empirické části se dále zabýváme problematikou možných souvislostí v oblasti celkové spokojenosti zaměstnanců s prací ve společnosti a jejich rovnováze mezi pracovním a osobním životem.

Na základě výsledků naší práce jsme zjistili, že přesto, že vedení české pobočky Organizace X v oblasti personální práce nevidí zásadní nedostatky, tak některé oblasti personální práce jsou zanedbávány (personální plánování, personální marketing) a společnost se potýká s problémem vysoké fluktuace. Na základě průzkumu mezi zaměstnanci jsme zjistili, že v oblasti spokojenosti se společnost nepotýká se zásadními problémy, ale že by bylo vhodné, aby se vedení společnosti zaměřilo na hledání způsobů pro zvýšení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců. Při zkoumání možných souvislostí mezi jednotlivými jevy jsme zjistili, že i náš výzkumný soubor potvrzuje souvislost mezi

celkovou mírou spokojenosti a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem a dále jejich souvislost se spokojeností s jistotou zaměstnání.

Dobré poznání aktuálního stavu a jeho nezaujaté zhodnocení je klíčovým předpokladem pro změny a zlepšení v budoucnu. Věříme, že naše práce pomůže české pobočce Organizace X se posunout na cestě k efektivnějšímu fungování a spokojenějším zaměstnancům.

Literatura

ACE Consulting (2006). *Profesní a manažerský audit*. (Bez uvedení data).
Dostupné z <http://www.ace-consulting.cz/profesni-manazersky-audit/profesni-manazersky-audit.asp>

ADAMS, G., KING, L. & KING, D. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support and work–family conflict with job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 411–420.

American Management Association (1993). HR Focus. *American Management Association's human resources publication*, 70, 1-11.

ARMSTRONG, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.

ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy* (10. vyd.). Praha: Grada.

ARNOLD, J., SILVESTER, J., PATTERSON, F., ROBERTSON, I., COOPER, C. & BURNES, B. (2007). *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press.

ARVEY, R. D., BOUCHARD, T. J., SEGAL, N. L. & ABRAHAM, L. M. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*. 1989, 74(2), 187-192.

AZIZ, S., ADKINS, C. T., WALKER, A. G., & WUENSCH, K. L. (2010). Workaholism and work-life imbalance: Does cultural origin influence the relationship? *International Journal of Psychology*, 45(1), 72-79.

BOUDREAU, J. W. (1988). Utility analysis. In L. DYER (ed.) *Human Resource Management: Evolving roles and responsibilities*. Washington, DC, Bureau of National Affairs.

BRAYFIELD, A. H. & CROCKETT, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52(5), 346-424.

BRANHAM, L. (2004). *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press.

BULÁK J. (1980). *Motivacia k práci a riadenie*. Bratislava: Práca.

BULLA, D. N. & SCOTT, P. M. (1994). Manpower requirements forecasting: a case example. In D. WARD, T. P. BECHET & R. TRIPP (eds.), *Human Resource Forecasting and Modelling*. New York: Human Resource Planning Society.

CABRITA, J. & PERISTA, H. (2006). *Measuring job satisfaction in surveys – Comparative analytical report*. (Bez uvedení data). Dostupné z <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/TN0608TR01/TN0608TR01.pdf>

CALDWELL D. F. & SPIVEY A. A. (1983, Spring). The Relationship Between Recruiting Source and Employee Success: An Analysis by Race. *Personnel Psychology*, 36(1), 67-72.

CLARK, C. S. (2000). Work-family border theory: a new theory of work-life balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.

CARLSON, D. & PERREWÉ, P. (1999). The role of social support in the stressor-strain relationship: an examination of work-family conflict. *Journal of Management*, 25(4), 513-540.

CLEGG, S. R. & BAILEY J. R. (Eds.) (2008). Job Satisfaction. In C. STEWART & J. R. BAILEY, *International Encyclopedia of Organizational Studies*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

CLUTTERBUCK, D. (2003). *Managing the work-Life balance*. Londýn: CIPD Publishing.

ČECHOVSKÁ, M. (2008). *Současné trendy v řízení lidských zdrojů: Srovnávací studie*. Nepublikovaná diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně, Fakulta sociálních studií.

ČTK. (2007). Práce z domova láká. *HR Management*, 3(4), 9.

DAVIS K. & NEWSTROM J. W. (1985). *Human behaviour at work: Organizational behaviour*. (7. vyd.). New York: McGraw-Hill.

DĚDINA, J. & ODCHÁZEL, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada.

Department for Education and Employment (DfEE) (1999). *Family Friendly Employment: The Business Case*, London: DfEE.

Deloitte (2008a). *Generation Y: Powerhouse of the global economy*. Praha: nepublikovaný interní dokument

Deloitte (2008b). *Statistika projektů HCAS*. Praha: nepublikovaný interní dokument

Deloitte (2010a). *Introducing Deloitte Human Capital Services*. (Bez uvedení data). Dostupné z <http://www.slideshare.net/fsonneville/introducing-deloitte-hcas>

- Deloitte (2010b). *Sociální audit*. Praha: nepublikovaný interní dokument
- Deloitte (2011a). *První kroky v kariéře*. Praha: nepublikovaný interní dokument
- Deloitte (2011b). *Statistika projektů HCAS*. Praha: nepublikovaný interní dokument
- DEX, S. & SCHEIBL, F. (1999). The business case for family-friendly policies, *Journal of General Management*, 24(4), 22–37.
- DVOŘÁČEK, J. (2003). *Interní audit a kontrola* (2. vyd.). Praha: C. H. Beck.
- EDENBOROUGH, R. (2008). *Assessment methods in recruitment, selection & performance*. London and Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Epravo.cz (2001, 14. prosince): *Povinnosti zaměstnavatelů vůči úřadům práce*. Dostupné z <http://www.epravo.cz/top/clanky/povinnosti-zamestnavatele-vuci-uradum-prace-15545.html>
- EPSTEIN, M. & MANZONI, J. F. (1997). The balanced scorecard and tableau de bord: Translating strategy into action. *Management Accounting*. 8.
- ERMISCH, J. F. & WRIGHT, E. (1991). Gender discrimination in the British labour market: a reassessment. *Economic Journal*, 101, 508–522.
- ERTL, J. (2005). *Fluktuace – diagnóza a léčba*. Dostupné z http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html
- FARBER, B. & WYCOFF, J. (1991). Customer service: evolution and revolution. *Sales and Marketing Management*, (5), 47.

FARRELL D. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: an integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of management journal*, 31(3), 599-627.

FIBÍROVÁ, J. & ŠOLJAKOVÁ, L. (2005). *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI.

FOOT, M. & HOOK, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer press.

FOWLER, A. (1996). *Induction*. (3. vyd.). London: Institute of Personnel and Development.

FRONE, M., YARDLEY, J. & MARKEL, K. (1997). Developing and testing an integrative model of the work-family interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 145-167.

GEORGE, J. M. & BRIEF, A. P. (1996). Motivational agendas in the workplace: The effects of feelings on focus of attention and work motivation. *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, 18, 75-109.

GLEIM, I. N. (2004). *Gleim's CIA Review: Part IV – Business Management Skills*. (11. vyd.). Gainesville: Gleim Publications.

HENDRY, C. (1995). *Human Resource Management: A strategic approach to employment*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

HOOKE, H., NEATHEY, F., CASEBOURNE, J. & MUNRO, M. (2006). *The Third Work-Life Balance Employees' Survey: Executive Summary* (Employment Relations Research Series No. 58). Londýn: Department of Trade and Industry

HOPPOCK, R. (1935). *Job Satisfaction*. In A. B. WEINERT, (2004). *Arbeitszufriedenheit und berufsbedingter Stress. Organisations- und Personalpsychologie*. (5. vyd.),
Basel: Beltz Verlag.

HR Expert (2010, 9. července). *LMC: Firmy odpoví uchazeči o práci průměrně za 12 dní*. Dostupné z
<http://www.hrexpert.cz/nabor-zamestnancu/aktuality/lmc-firmy-odpovi-uchazeci-o-praci-prumerne-za-12-dni.html>

HRONÍK, F. (1999). *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer press.

HRONÍK, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada.

HUMPHREYS, P. C., FLEMING, S. & O'DONNELL, O. (2000). *Balancing work and family life: The role of flexible working arrangements*. Dublin: DSCFA.

CHLOUPKOVÁ, R. (2009). *Nábor a výběr absolventů do zaměstnání – situace absolventů FHS UK*. Nepublikovaná bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze, Fakulta humanitních studií.

Ipsos Mori (2010). *Organisational Staff Survey 2010: Results for Czech Republic 2010*. Praha: nepublikovaný interní dokument.

IRS Employee Development Bulletin (2000), November, s. 8–12.

JANOŠŤÁKOVÁ, I. (1996). *Psychologické metody výběru manažerů se zaměřením na koncepci managementu a osobnosti manažera z hlediska personální psychologie*. Nepublikovaná diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta.

JUROVSKÝ A. (1971). *Spokojnosť s prácou a jej činitele*. Bratislava: ČSVÚP.

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. (2000). *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press.

KIMAN J. P. & FARLEY J. A. & GEISINGER K. A. (1989). The Relationship between Recruiting Source, Applicant Quality, and Hire Performance: An Analysis by Sex, Ethnicity, and Age. *Personnel Psychology*. 42(2), 293-308

KIRCHMEYER, C. (2000). Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding workers' time. In C. L. COOPER & D. M. ROUSSEAU (eds.), *Trends in organizational behavior*. Chichester: Wiley.

KISLINGEROVÁ, E. et al. (2008). *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck.

KOCIANOVÁ, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.

KODZ, J., HARPER, H. & DENCH, S. (2002). *Work-life balance: Beyond the rhetoric*. (Report No. 384). Brighton, Institute of Employment Studies.

KOLLÁRIK, T. (1986). *Spokojenosť v práci*. Bratislava: Práca.

KOONTZ, H. & WEIHRICH, H. (1993). *Management*. Praha: Victoria Publishing.

KOŘÍNKOVÁ E. (2004). *Audit a personální audit*. Nepublikovaná bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta.

KOTLER P. (2007). *10 smrtelných marketingových hříchů: Jak je rozpoznat a nespáchat*. Praha: Grada.

KOUBEK, J. (2000). *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde.

KOUBEK, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.

KOUBEK, J. (2007a). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. (4. vyd.) Praha: Management Press.

KOUBEK, J. (2007b). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada.

KŘÍŽKOVÁ, A. (2007). *Podmínky rodičovství v podnikovém prostředí v mezinárodním srovnání*. Praha: Sociologický ústav AV ČR.

LEWIS, S., SMITHSON, J. & KUGELBERG, C. (2002). Into work: job insecurity and changing psychological contracts. In J. BRANNEN, S. LEWIS, A. NILSEN and J. SMITHSON (eds.), *Young Europeans, Work and Family*. London: Routledge.

LIVIAN, Y. F. & PRAŽSKÁ, L. (1997). *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. Praha: HZ Systém.

LEE, T. (2007). *Financial Reporting and Corporate Governance*. Chichester: John Wiley and Sons.

MACHOVCOVÁ, K. (Ed.) (2007). *Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže: Sborník textů*. Praha: Gender Studies.

MARINIČ, P. (2008). *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada.

MARQUES, C. & JIRÁSEK, F. (2000). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Bankovní institut.

MATOUŠEK, O. & RŮŽIČKA, J. (1967). *Profesiografická schémata*. Praha : Institut pro výchovu vedoucích pracovníků chemického průmyslu.

McLAUGHLIN, E. (1992). *Understanding unemployment: new perspectives on active labour market policies*. Londýn: Routledge

MIKULÍKOVÁ L. (2010). *Spokojenost zaměstnanců*. Nepublikovaná diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta.

MILLS, C. A. (1989). *The quality audit: A management evaluation tool*. Noida: McGraw-Hill Professional.

MONAPPA, A. (2001). *Personnel Management*. (2. dopl. vyd.) Noida: Tata McGraw-Hill Education.

MPSV ČR (1996). *Katalog prací podle povolání a stupňů*. Praha: REVA/Oliva.

NERDINGER, F. W., BLICKLE G., SCHAPER, N. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

NETEMEYER, R., BOLES, J. & MCMURRIAN, R. (1996). Development and validation of work–family conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400–410.

NOVÁK, M. (2011). *Trh práce se mění. Jak hledat novou generaci talentů*. Prezentace Grafton Employment Group pro konferenci HR Meeting (Praha).

NOVÝ, I. et al. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. (2. dopl. vyd.) Praha: Grada.

Outsourcing (2011). *Wikipedie, otevřená encyklopedie*. Citováno 7. Července 2011, dostupné z <http://cs.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>

PARASURAMAN, S., PUROHIT, Y., GODSHALK, V. & BEUTELL, N. (1996). Work and family variables, entrepreneurial career success, and psychological well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 48, 275–300.

PARMENTER, D. (2008). *Klíčové ukazatele výkonnosti: Rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. Praha: Česká společnost pro jakost.

PAVLICA, K. et al. (2000). *Sociální výzkum, podnik a management*. Praha: EKOPRESS.

PDQM (2011). *PDQM: Interní nebo extrení audit*.

Dostupné z <http://www.pdqm.cz/Standards/interni-nebo-externi-audit.html>

PRUNER, P. & KUČEROVÁ, M. (2009, 6. února). Kdy musí přijít auditor. *Ekonom*. Dostupné z <http://ekonom.ihned.cz/c1-33557460-kdy-musi-prijit-auditor>

ROE, R. A. (1989). Designing selection procedures. In P. HERRIOT (Ed.), *Assessment and selection in organizations: Methods and practice for recruitment and appraisal* (127-142). Chichester: John Wiley.

RŮŽIČKA, J. (1995). *Motivace pracovního jednání*. (2. vyd.) Praha: VŠE Praha.

RYMEŠ, M. (1985). *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha: Svoboda.

RYMEŠ, M. (2003a). Personální psychologie. In J. ŠTIKAR, M. RYMEŠ, K. RIEGEL & J. HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.

RYMEŠ, M. (2003b). Pracovní spokojenost. In J. ŠTIKAR, M. RYMEŠ, K. RIEGEL & J. HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.

RYMEŠ, M. (2003c). Vyrovnávání se s prací a identifikace s prací a organizací. In J. ŠTIKAR, M. RYMEŠ, K. RIEGEL & J. HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.

ŘÍHOVÁ, I. (2009). *Magnetem pro mladou energii*. Praha: Deloitte.

SANTLEROVÁ, K. (2007). *Telemarketing v praxi: Jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. Praha: Grada.

SAWYER, L. B. & BONK, P. (2002). *Interní audit*. (2. vyd.) Praha: Český institut interních auditorů.

SHARPE, C. (1999). *Successful Orientation Programs*. Alexandria: ASTD Press.

SHEPHERD J. & SHARIATMADARI, D. (2008, 11. ledna). Would be students checked on Facebook. *Guardian.co.uk*. Dostupné z <http://www.guardian.co.uk/uk/2008/jan/11/accesstouniversity.highereducation>

SCHEIN, E. (1996). Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 80–88.

SIMS, D. M. (2001). *Creative new employee orientation programs: Best practices, creative ideas, and activities for energizing your orientation program*. New York: McGraw-Hill Professional.

SMITH, J., & GARDNER, D. (2007). Factors Affecting Employee Use of Work-Life Balance Initiatives. *New Zealand Journal of Psychology*, 36(1), 3-12.

SMOLOVÁ, I. (2010). *Fluktuace zaměstnanců call centra*. Nepublikovaná diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta.

SPECTOR, P. E. (1997). *Job satisfaction. Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

STAW, B. M. & ROSS J. (1985). Stability in the Midst of Change: A Dispositional Approach to Job Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 469-480.

STURGES, J. & GUEST, D. (2004). Working to live or living to work: work/life balance and organisational commitment amongst graduates, *Human Resource Management Journal*, 14(4), 5–20.

STÝBLO, J. (1999). Personální audit v praxi. *Kariéra servis* (6), 13.

SVIANTEKOVÁ, G. (2007). Pracovno-rodinný konflikt: Úvod do problematiky. *Psychologie v ekonomické praxi*. 42(1-2).

ŠAFR, M. (2010). *Psychodiagnostika v personální psychologii : Kompetenční přístup při výběru zaměstnanců v hotelovém průmyslu*. Nepublikovaná diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta.

ŠTIKAR, J. & RYMEŠ, M. & RIEGEL, K. & HOSKOVEC, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Univerzita Karlova v Praze – Nakladatelství Karolinum.

TETT, R. P. & MEYER, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.

THORESEN, C. J. et al. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin*, 129, 914-945.

TODD, S. (2004). *Improving work-life balance: What are other countries doing?* Ottawa: Labour Program / Human Resources and Skills Development Canada.

TOMŠÍK, M. et al. (1991). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Vysoká škola ekonomická.

TRNKOVÁ, D. (2009). *Harmonizace profesního a rodinného života ženy*. Nepublikovaná bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta.

TURECKIOVÁ, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.

TURECKIOVÁ, M. (2009). *Organizační chování: Teoretická východiska a trendy personálního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.

TÝČOVÁ, M. (2009). *Péče podniků o zaměstnance s dětmi*. Nepublikovaná bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta.

ULÍK, F. (1995, 11. prosince). Jak si vybírají mezinárodní firmy v České republice své zaměstnance. *Hospodářské noviny* (50), příloha Kariéra, s. 1.

ULRICH, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

URBAN, J. (2005, 13. prosince). Manažerský audit - jaký je jeho význam a cíl? *Marketing & Media*. Dostupné z http://mam.ihned.cz/1-10102320-17398420-100000_d-98

VAJNER, L. (2007). *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada.

VEBER, J. et al. (2009). *Management: Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. (2. dopl. vyd.). Praha: Management Press.

VECCHIO, R. (2005). *Organizational Behavior: Core Concepts*. (6. vyd.). Mason: South Western Educational Publishing.

WAGNEROVÁ, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008.

WAGNEROVÁ, I., et al. (2011). *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. Praha: Grada.

WALKER, A. J. (2003). *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada.

WEBBER, M., SARRIS, A., & BESSELL, M. (2010). Organisational Culture and the Use of Work-Life Balance Initiatives: Influence on Work Attitudes and Work-Life Conflict. *Australian & New Zealand Journal of Organisational Psychology*, 3(1), 54-65.

WHITE, M., HILL, S., MCGOVERN, P., MILLS, C., & SMEATON, D. (2003). 'High-performance' Management Practices, Working Hours and Work-Life Balance. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 175-195.

WISWEDE, G. (1995). *Einführung in die Wirtschaftspsychologie*. (2.vyd.). Mnichov E. Reinhardt).

ZAHRADNÍK, P. (2003). *Personalistika za podpory IT/IS*. Nepublikovaná diplomová práce. Brno: Vysoké Učení Technické v Brně, Fakulta podnikatelská.

ZELENKOVÁ, L. (2010). *Rovnováha pracovního a osobního života u partnerského páru s dítětem*. Nepublikovaná diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta.

ŽŮRKOVÁ, H. (2007). *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada

Seznam grafických objektů

Graf 1: Statistika projektů Deloitte v oblasti personálního řízení v letech 2007-2008 (Deloitte, 2008b).....	32
Graf 2: Statistika projektů Deloitte v oblasti personálního řízení v letech 2010-2011 (Deloitte, 2011b).....	32
Graf 3: Průměrná intenzita odchodů v letech 2006-2009 v různých organizačních útvarech	117
Graf 4: Vnější mobilita zaměstnanců v letech 2006-2009 podle pohlaví	118
Ilustrace 1: Možný přístup k řešení personálního auditu (Deloitte, 2010b)	29
Ilustrace 2: Přehled personálních činností s účastí psychologie (Rymeš, 2003a, str. 181)	30
Ilustrace 3: Proces plánování lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 310)	37
Ilustrace 4: Metody získávání zaměstnanců v roce 1995 (Ulík, 1995) a v roce 2011 (Novák, 2011)	51
Ilustrace 5: Možné postupy při výběru zaměstnanců (Koubek, 2007a, s. 229)	54
Ilustrace 6: Socializační model (Tureckiová, 2004, s. 67)	60
Ilustrace 7: Finanční náklady související s mobilitou (Branham, 2004, s. 11)	66
Ilustrace 8: Kategorie používané v Průzkumu mezi zaměstnanci – otázky zaměřené na oblast spokojenosti	92
Ilustrace 9: Kategorie používané v Průzkumu mezi zaměstnanci – ostatní otázky.....	93
Tabulka 1: Přehled výhod a nevýhod uchazečů podle druhu zdrojů, z jakých pocházejí (Vajner, 2007, s. 16)	47
Tabulka 2: Predikční schopnost metod výběru pracovníků (Dědina & Odcházal, 2007, s. 45)	55
Tabulka 3: Možný vzhled výstupu ze statistiky časové náročnosti náboru do jednotlivých útvarů	98
Tabulka 4: Hodnotící škála pro hodnocení kompetencí.....	103
Tabulka 5: Ukázky otázek využívaných v Behavioral Event Interview	105
Tabulka 6: Hodnocení transparentnosti procesu náboru zaměstnanci.....	108
Tabulka 7: Hodnocení zaměstnanců, zda se nábor řídí interními pravidly a předpisy	109
Tabulka 8: Přehled vnitropodnikové mobility mezi lety 2006 a 2009.....	113
Tabulka 9: Vnitřní mobilita ve vztahu k jednotlivým oddělením	114
Tabulka 10: Vývoj vnější mobility mezi lety 2006 a 2009	115
Tabulka 11: Celková spokojenost s prací pro českou pobočku Organizace X.....	122
Tabulka 12: Spokojenost s naplněním, které zaměstnancům poskytuje jejich práce	123
Tabulka 13: Spokojenost s celkovou výší odměny.....	124
Tabulka 14: Spokojenost s jistotou zaměstnání.....	125
Tabulka 15: Pocit nefinančního ocenění za vykonávanou práci	126
Tabulka 16: Rovnováha mezi pracovním a osobním životem.....	128
Tabulka 17: Poskytování podpory a dalších mechanismů pro udržení rovnováhy	129
Tabulka 18: Zájem Organizace X o blaho zaměstnanců.....	130
Tabulka 19: Výsledky výpočtu Pearsonova korelačního koeficientu pro vztahy mezi položkami	140

Přílohy

Příloha 1	Možný vzhled výstupu personálního auditu (v užším smyslu slova).....	166
Příloha 2	Činnosti divize HCAS a náplně jednotlivých oblastí.....	167
Příloha 3	Organizační struktura české pobočky Organizace X.....	168
Příloha 4	Průzkum mezi zaměstnanci – vybrané položky.....	169
Příloha 5	Ukázka popisu pracovního místa a požadavků na uchazeče.....	171
Příloha 6	Využívání interních zdrojů – Email s nabídkou volného místa.....	173
Příloha 7	Ukázka inzerátu – Pracovník zákaznického servisu	174
Příloha 8	Přihláška na pracovní místo	175
Příloha 9	Návod na vyplnění přihlášky	179
Příloha 10	Ukázka ze slovníku behaviorálních kompetencí Organizace X – Kompetence Orientace na zákazníka.....	180
Příloha 11	Návrh otázek pro exit interview	181
Příloha 12	Pearsonova korelace položek – síla signifikantních korelací.....	182

Zaměstnanec X



Příloha 2 Činnosti divize HCAS a náplně jednotlivých oblastí

Zabezpečovaná témata Deloitte v oblasti HR

Human Capital Advisory Services

- Diagnostika HR
- HR Transformace
- HR Controlling
- Personální informační systém (HRIS)
- Post-Merger Integration Services
- Rozvoj lidských zdrojů
- Sales Force Effectiveness (SFE)
- Systém řízení výkonu zaměstnanců
- Talent Management
- Transformace systému odměňování

Rozvoj lidských zdrojů

- Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců založený na potřebách organizace a zaměstnanců
- Development centra
- Leadership Development
- Manažerský audit

Talent Management

- Identifikace klíčových zaměstnanců a talentů
- Tvorba strategie talent managementu v souladu s firemní strategií
- Nastavení programu talent managementu s ohledem na ostatní HR procesy

Systém řízení výkonu zaměstnanců

- Provázání řízení výkonu organizace
- a individuálního výkonu zaměstnanců
- Systém nastavení řízení pracovního výkonu (Performance Management)
- Tvorba kompetenčního modelu
- Definování výkonových cílů

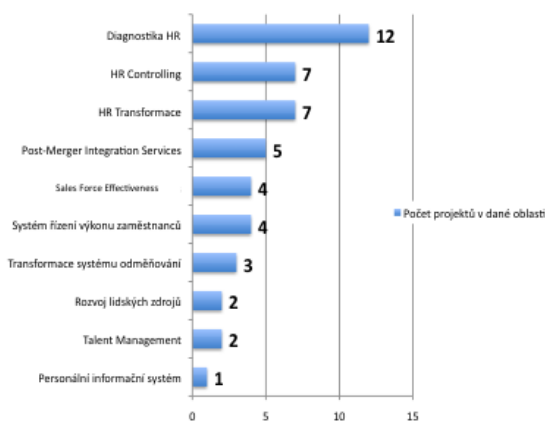
Sales Force Effectiveness (SFE)

- Optimalizace prodejního procesu a organizační struktury obchodní sítě
- Design systému řízení výkonu obchodníků
- Design systému odměňování a motivace obchodníků
- Nastavení systému rozvoje a tréninku v oblasti obchodu

Diagnostika HR

- Audit systému řízení lidských zdrojů
- Srovnání stávajícího systému ŘLZ s Industry Best Practice

Statistika projektů Deloitte v oblasti personálního řízení v letech 2009-2011



HR Transformace

- Tvorba strategie ŘLZ
- Nastavení vhodného modelu poskytování HR produktů a služeb
- Optimalizace a redesign HR procesů (s využitím Industry Best Practice)
- Možnosti outsourcingu HR procesů
- Optimalizace organizační struktury HR útvaru
- Formování firemní kultury
- Realizace sociálního auditu
- Řízení změn

HR Controlling

- Definování strategických HR ukazatelů
- Definování procesních HR ukazatelů
- Definování žádoucích hodnot ukazatelů a benchmarking
- Návrh systému dynamického HR Controllingu

Personální informační systém (HRIS)

- Personální controlling (HR Scorecard)
- Informační podpora pro jednotlivé oblasti ŘLZ
- Výběr a implementace HRIS
- SAP ERP HCM

Transformace systému odměňování

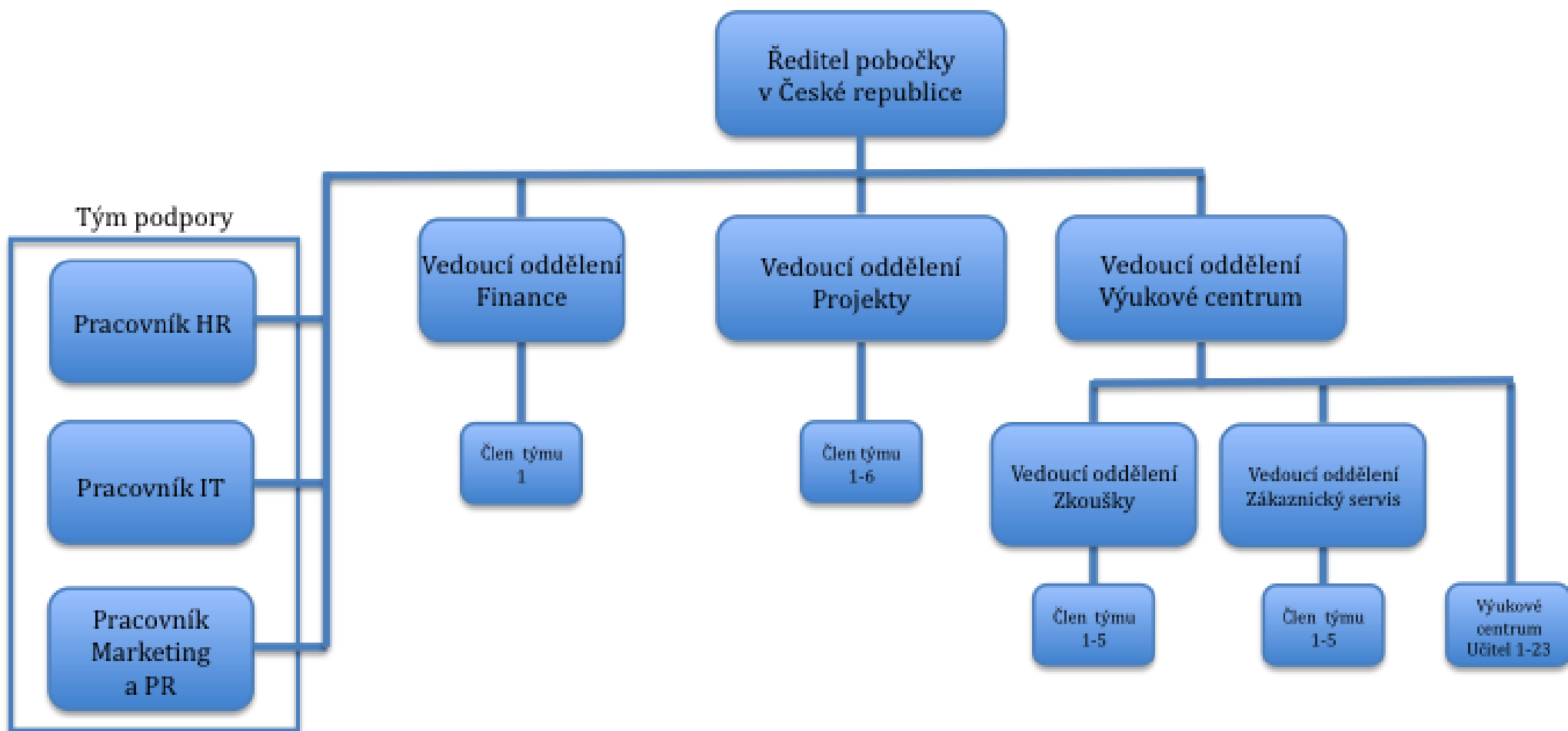
- Provázání strategie odměňování a firemní strategie
- Nastavení systému odměňování a motivace na míru jednotlivým segmentům zaměstnanců
- Zaměstnanecké výhody (Benefity)

Post-Merger Integration Services

- Sladění strategie HR a sjednocení systémů ŘLZ
- Řízení změn
- Nastavení firemní komunikace
- Návrh postupu sladění firemní kultury
- Manažerský a personální audit

Označují témata, která v sobě zahrnují analýzu oblastí, která jsou předmětem této práce

Příloha 3 Organizační struktura české pobočky Organizace X



Příloha 4 Průzkum mezi zaměstnanci – vybrané položky (Česká verze)

Číslo otázky	Zaškrtněte, do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními, nebo ohodnoťte míru spokojenosti s následujícími oblastmi vaší práce.				
1.	Daří se mi udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.				
	5	4	3	2	1
	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
2.	Organizace projevuje skutečný zájem o blaho svých zaměstnanců.				
	5	4	3	2	1
	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
3.	Společnost poskytuje podporu a další mechanismy, které mají pomoci zaměstnancům udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.				
	5	4	3	2	1
	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
4.	Proces náboru a výběru v organizaci je spravedlivý a transparentní.				
	5	4	3	2	1
	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
5.	V pobočce, kde pracujete, se management v procesu náboru a výběru přesně řídí interními předpisy.				
	5	4	3	2	1
	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
6.	Celková spokojenost s prací pro společnost.				
	5	4	3	2	1
	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Ani spokojen, ani nespokojen	Spíše nespokojen	Velmi ne spokojen
7.	Naplnění, které vám poskytuje práce.				
	5	4	3	2	1
	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Ani spokojen, ani nespokojen	Spíše nespokojen	Velmi ne spokojen
8.	Celková výše odměny za Vaši práci.				
	5	4	3	2	1
	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Ani spokojen, ani nespokojen	Spíše nespokojen	Velmi ne spokojen
9.	Jistota zaměstnání.				
	5	4	3	2	1
	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Ani spokojen, ani nespokojen	Spíše nespokojen	Velmi ne spokojen
10.	Cítím se být oceňován (nefinančně) za práci, kterou dělám.				
	5	4	3	2	1
	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím

Průzkum mezi zaměstnanci – vybrané položky (originální znění)

Question number	State how much you agree with the following statements or how satisfied you are with specific areas of your work.				
1.	I achieve the correct balance between my work and my personal life.				
	5	4	3	2	1
	Strongly agree	Tend to agree	Neither agree or disagree	Tend to disagree	Strongly disagree
2.	The organisation is genuinely interested in the wellbeing of its staff.				
	5	4	3	2	1
	Strongly agree	Tend to agree	Neither agree or disagree	Tend to disagree	Strongly disagree
3.	The organisation provides help and support mechanisms to help people manage their work/life balance.				
	5	4	3	2	1
	Strongly agree	Tend to agree	Neither agree or disagree	Tend to disagree	Strongly disagree
4.	The Organization X's recruitment policy and procedures are fair and transparent.				
	5	4	3	2	1
	Strongly agree	Tend to agree	Neither agree or disagree	Tend to disagree	Strongly disagree
5.	Where you work, management applies the Organization X's recruitment policy and procedures strictly as specified.				
	5	4	3	2	1
	Strongly agree	Tend to agree	Neither agree or disagree	Tend to disagree	Strongly disagree
6.	Overall satisfaction with working for Organization X				
	5	4	3	2	1
	Very satisfied	Fairly satisfied	Neither satisfied or dissatisfied	Fairly dissatisfied	Very dissatisfied
7.	Fulfilment from your job				
	5	4	3	2	1
	Very satisfied	Fairly satisfied	Neither satisfied or dissatisfied	Fairly dissatisfied	Very dissatisfied
8.	Overall benefits package				
	Very satisfied	Fairly satisfied	Neither satisfied or dissatisfied	Fairly dissatisfied	Very dissatisfied
9.	Job security				
	5	4	3	2	1
	Very satisfied	Fairly satisfied	Neither satisfied or dissatisfied	Fairly dissatisfied	Very dissatisfied
10.	I feel valued and recognised for the work I do.				
	5	4	3	2	1
	Strongly agree	Tend to agree	Neither agree or disagree	Tend to disagree	Strongly disagree

Příloha 5 Ukázka popisu pracovního místa a požadavků na uchazeče

Popis pracovního místa/ požadavky na uchazeče

Název pozice	Pracovník zákaznického servisu	Pobočka/země	Práha / Česká republika
Držitel pozice		Kód pozice	
		Platová třída	
Přímý nadřízený		Náhrady vztahující se k pozici	

Dokument Popis pracovního místa/specifikace osoby by měl být pravidelně aktualizován. Pokud máte v úmyslu jej výrazně změnit, konzultujte oddělení lidských zdrojů.

Všechny informace musely odpovídat Politice rovných příležitostí Organizace X.

Cíl pracovního místa	Vytvářet viditelný a pozitivní obraz Organizace X a Domovské země prostřednictvím kvalitních služeb zákazníkům, plnit potřeby zákazníků; tím pomáhat splnění strategických cílů.		
Počet podřízených zaměstnanců	Jako přímý nadřízený	0	Jako ručitel
Správaný rozpočet	N/A		
Povinnost	Standardy – měřitelné z hlediska času, nákladů, kvality a kvantity.		
1. Povinnost (25%)	Jednat jako hlavní zdroj informací pro klienty a zákazníky Organizace X, zejména pokud jde o nabídku jazykových kurzů, jazykových zkoušek, kulturních a vzdělávacích událostí a o nabídku studia v Domovské zemi.		
Standardy	<p>Poskytovat zákazníkům služby nejvyšší kvality v souladu s interními standardy.</p> <p>Efektivně řešit osobní dotazy na recepci tak, aby zákazníci měli pozitivní dojem.</p> <p>Dokonale se orientovat v produktech a službách Organizace</p> <p>Pokud je to nutné, odkazovat zákazníky a jejich dotazy na vyšší stupeň zákaznické podpory.</p> <p>Hledat cesty, jak uspokojit žádosti zákazníků a vyhledávat nové příležitosti k propagaci služeb a produktů Organizace X z různých oddělení (jazykové kurzy, jazykové zkoušky, studium v Domovské zemi).</p> <p>Využívat odpovídající zdroje (internet, reklamní materiály a další).</p> <p>Na recepci a v úsebních udržovat zásoby brožur, informačních letáků, plakátů a poznámek.</p> <p>Stížnosti vyřizovat efektivně, v souladu s řádem Organizace pro vyřizování stížností.</p> <p>Zasluhovat a diskutovat s kolegy zpětnou vazbu a stížnosti ze strany zákazníků, komunikovat s nadřízenými i se zákazníky za účelem zajištění zákaznické spokojenosti.</p> <p>Podle daných požadavků plnit další úkoly svěřené manažerem zákaznického servisu.</p> <p>Aktivně se účastnit setkání zaměstnanců a poskytovat členům týmu a manažerům zpětnou vazbu.</p> <p>Pravidelně se účastnit školení péče o zákazníky tak, aby byly využívány nejnovější postupy péče o zákazníka.</p> <p>Pomáhat se zpracováním pošty. Přichází pošta je zpracovávána a předávána dál, odchází pošta je připravována k odeslání.</p>		
2. Povinnost (15%)	Administrativní podpora vedoucího firemních kurzů		
Standardy	Vyřizovat telefonáty a překlady podle pokynů vedoucího firemních kurzů.		
3. Povinnost (5%)	Administrativní podpora propagace a marketingu výukového centra		
Standardy	<p>Rozdělávat formuláře a vybírat je podle daných pokynů a v určených časových limitech.</p> <p>Porovnávat a vyhodnocovat zpětnou vazbu.</p> <p>V období před registrací do jazykových kurzů posílat e-maily uchazečům, kteří se zúčastní rozřazovacích testů, a bývalým studentům.</p>		
4. Povinnost (25%)	Registrace klientů/zákazníků do jazykových kurzů		
Standardy	<p>Zapísat studenty podle standardů Organizace X.</p> <p>Spřísně a přesně zapisovat relevantní data do registračního systému.</p> <p>V souladu s procedurami pro práci s hotovostí a s limity stanovenými příslušným dokumentem o hmotné odpovědnosti nakládat s penězi.</p>		
5. Povinnost (25%)	Registrace klientů/zákazníků na jazykové zkoušky.		
Standardy	<p>V souladu s procedurami Organizace pomáhat s registrací na zkoušky.</p> <p>Poskytovat informace o dostupných zkouškách, jejich datech a vstupních požadavcích, zajišťovat, že poskytované informace jsou aktuální.</p>		
6. Povinnost (5%)	Osobní rozvoj		
Standardy	V souladu s Výkonnostními standardy osobního rozvoje Organizace X.		

Specifikace osoby

- K tomu, abyste popsali relevantní kompetence pro tuto pozici, využijte Slovník behaviorálních kompetencí. Kompetencí by nemělo být více než 6. Ke každé kompetenci přiřaďte odpovídající úroveň.
- Neměli byste uvádět požadavky, jež by případně mohly znevýhodnit určitou skupinu uchazečů, například předchozí zkušenost z pobočky Organizace X v záměru.
- Uveďte, které kritérium (behaviorální kompetence, schopnost, znalost, zkušenost) je nezbytné (N) nebo žádoucí (Ž) pro obsazení této pracovní pozice.
- Pro účely náborového procesu rovněž uveďte, jakým způsobem budou posuzovány doklady o každém z kritérií. Můžete uvést jednu nebo více možností z následujícího výběru: přihláška, hodnocení výkonnosti, pohovor a test prezentačních dovedností (pokud je možné jej využít). (Prostřednictvím pohovoru by nemělo být ověřováno více než 6 kritérií).

	Kritéria: behaviorální kompetence (přiřaďte hodnoty), dovednosti, znalosti a zvláštní kvalifikace	Nezbytné (N) či žádoucí (Ž)	Ve kterých povinnostech se toto kritérium odráží?	Označte kritéria, jež budou využita ve výběrovém procesu (nemělo by jich být více než 6)	Uveďte, jak bude každé kritérium posuzováno v rámci výběrového procesu.
1	Orientace na zákazníka – znamená vůli a schopnost klást důraz na zákazníky a poskytovat jim vysoce kvalitní služby, které splní jejich požadavky. Úroveň 2 – Dodává přidanou hodnotu. Během své každodenní práce myslí na zákazníka. Ptá se "v čem je přidaná hodnota pro zákazníka?" Rozhoduje se s ohledem na zákazníka. Je pyšný/a, pokud může zákazníkovi nabídnout vysoce kvalitní službu. Zjišťuje, jak jsou služby poskytovány a nabízí řešení problémů.	N	Všechny	✓	Přihláška Pohovor
2	Flexibilita – znamená schopnost přizpůsobit se a pracovat v různých podmínkách, s různými lidmi a v rozmanitých skupinách. Jde o schopnost přemýšlet s nohama na zemi a nenechat se rozladit nebo odradit neočekávanými okolnostmi. Úroveň 2 – Procedury používá flexibilně. Umí flexibilně uplatňovat procedury a pravidla v závislosti na aktuální situaci, a to za účelem co nejefektivnějšího dosažení požadovaných výsledků. Umí efektivně reagovat na měnící se okolnosti. I když se setká s protichůdnými požadavky, zůstává zaměřen/a na cíl. Dokáže se přizpůsobit, aby zajistil/a maximální efektivitu a motivaci sebe sama i ostatních .	N	Všechny	✓	Přihláška Pohovor
3	Výborné komunikační schopnosti v češtině a v angličtině	N	Všechny	✓	Přihláška Pohovor
4	Týmová práce – spočívá ve schopnosti pracovat společně s ostatními, napříč kulturami a organizačními hranicemi, a to za účelem dosažení společných cílů. Úroveň 1 – Buduje tým. Proaktivně sdílí informace a vědomosti s kolegy. Nebojí se zeptat se ostatních. Pokud je potřeba pomoci jiným, věnuje tomu zvýšenou pozornost. Uznává, že v různých odděleních, organizacích či komunitách se pracuje různým způsobem .	N	Všechny	✓	Přihláška Pohovor
5	Výsledky – jde o schopnost udržet si energii a odhodlání ke splnění cílů i v okamžicích, kdy v cestě stojí překážky, a to při splnění standardů kvality, času a rozmanitosti. Současně dosahuje požadovaných obchodních výsledků. Úroveň 1 – Snaží se odvést dobrou práci a nevzdává se. Zjišťuje si, co se od něj/ni očekává. Ke práci se staví pozitivně a s entuziasmem. Nevzdá se před první překážkou. Při dosahování vlastních cílů respektuje práva ostatních .	N	Všechny	✓	Přihláška Pohovor
6	Předchozí zkušenost s prací se zákazníky v prostředí orientovaném na zákazníky.	N	Všechny	✓	Přihláška Pohovor
7	Schopnost práce s počítačem, znalost základních programů Microsoft Office, (SAP, IES)	N	2, 3, 4, 5		Přihláška

Zde uveďte jakékoliv zvláštní požadavky na pracovní pozici, například nutnost občas pracovat v neobvyklou pracovní dobu či flexibilitní úvazek. Pokud zde nebudou uvedeny platné námítky, předpokládá se, všechny pracovní pozice mohou být vykonávány formou sdíleného úvazku. Postžení obvykle neznámá negativní faktor v přijímacím procesu.

Pracovní doba může obsahovat práci večer (do 20.00). Zaměstnanec může být požádán, aby pracoval v sobotu (do 13.00). Zaměstnanec může být v období zvýšené aktivity, zejména v období jazykových zkoušek (září, prosinec, červen), požádán o práci přesčas.

Jméno přímého nadřízeného			
Název pozice	Manažer zákaznického servisu	Pobočka/země	Praha, ČR
Podpis		Datum	
Jméno držitele pozice			
Podpis		Datum	

Příloha 6 Využívání interních zdrojů – Email s nabídkou volného místa

Vážení,

v souladu s Politikou rovných příležitostí a Náborovými standardy Organizace X nabízíme následující pozici v první řadě interním uchazečům:

Partnersips and Projects Manager - plný úvazek na dobu určitou (náhrada za mateřskou dovolenou).

Bližší detaily naleznete v přiřazeném popisu pracovního místa. Úspěšný uchazeč nastoupí do práce k 16. srpnu 2010, avšak současně očekáváme, že úspěšný uchazeč bude připraven zapojit se do týmu již v průběhu června (za hodinovou mzdu) tak, aby bylo zajištěno plynulé předání pracovních povinností.

Pokud máte zájem se přihlásit, prosím, konzultujte nejprve svého přímého nadřízeného. Přihlášku podejte prostřednictvím interního formuláře. Před vyplněním přihlášky doporučujeme přečíst si Návod k vyplnění přihlášky).

Pokud budete mít jakékoli otázky, ráda vám je zodpovím.

Termín k odevzdání přihlášek je do 28. května 2010, 10.00 hodin. Termín pohovorů pro předvybrané kandidáty bude zveřejněn později.

S pozdravem XXX,
Pracovnice oddělení lidských zdrojů

Příloha 7 Ukázka inzerátu – Pracovník zákaznického servisu

Organizace X je mezinárodní organizací Domovské země pro rozvoj vzdělávání a kulturních vazeb. Působíme ve 110 zemích.

Naším cílem je vytvářet vzájemně prospěšné vztahy mezi lidmi v Domovské zemi a jinými zeměmi a zvyšovat povědomí o kreativních myšlenkách Domovské země a o jejich zásluhách.

Organizace X si zakládá na politice rovných příležitostí a snaží se na každé úrovni organizace reflektovat rozmanitou společnost Domovské země.

PRACOVNÍK ZÁKAZNICKÉHO SERVISU

Chcete nám pomoci dosáhnout toho, aby Organizace X byla v České republice vidět? Pokud ano, právě nyní hledáme dynamického a energického spolupracovníka či spolupracovnici na plný úvazek do našeho týmu služeb zákazníkům v Praze. Musíte být nadšenou a na zákazníky zaměřenou osobností, které vyhovuje pracovat samostatně. Na tuto pozici hledáme někoho s následujícími kompetencemi, dovednostmi a znalostmi:

- Orientace na zákazníka
- Flexibilita
- Týmový hráč
- Zaměření na výsledek
- Výborné komunikační schopnosti v češtině a v angličtině
- Schopnost práce s počítačem, znalost programů Microsoft Office

Pokud máte pocit, že splňujete tyto požadavky, navštivte stránky www.organizacex.cz (sekce „volná místa“), stáhněte si přihlášku, detailní popis pracovní pozice a návod k vyplnění přihlášky – případně, pokud potřebujete jakoukoli radu, napište na ldskezdroje@organizacex.cz.

Datum nástupu na tuto pozici je 1. října 2007, přihlášky se uzavírají 12. září 2007. Vyplněné přihlášky posílejte na ldskezdroje@organizacex.cz.

Nepřipojujte, prosím, váš životopis ani žádné jiné dokumenty – abychom zajistili rovný přístup ke všem uchazečům, nebudou v náborovém procesu využity.

Příloha 8 Přihláška na pracovní místo

Přihláška k zaměstnání

Externí uchazeči

Organizace X se hlásí k politice rovných příležitostí.

Tento formulář má dvě části: první část obsahuje osobní informace a jedná se o utajený dokument, který zůstane v oddělení lidských zdrojů, druhá část se týká výhradně pozice, o níž se ucházíte, a bude předána náborovému manažerovi a komisi, jež povede pohovor. Náboroví manažeři budou moci nahlédnout do první části pouze v závěrečné, rozhodující fázi výběrového procesu.

Prosím, vyplňte formulář elektronickou formou a odevzdejte jej na adrese ldskezdroje@organizacex.cz do 3. června 2010. Organizace X využije údaje z tohoto formuláře ke zpracování vaší přihlášky.

Pokud bude vaše přihláška úspěšná a rozhodnete se přijmout zaměstnání v Organizaci X, tento formulář bude založen do vaší osobní složky a zůstane v rukou oddělení lidských zdrojů.

Pokud vaše přihláška nebude úspěšná, tento formulář bude uchován po dobu jednoho roku od konce výběrového procesu. Máte právo vyžádat si opis informací, které o vás uchováváme. Můžete také požádat o opravu jakýchkoli nepřesností.

Část 1

Pozice, o kterou se ucházím

Název pozice	Číslo pozice	Typ pracovního vztahu (zaškrtněte vhodnou volbu)	Číslo přihlášky (pro vnitřní potřebu Organizace X)
Partnerships and Projects Manager (na dobu určitou – náhrada za mateřskou či rodičovskou dovolenou)		<input type="checkbox"/> Plný úvazek <input type="checkbox"/> Částečný úvazek <input type="checkbox"/> Sdílený úvazek <input type="checkbox"/> Domácí <input type="checkbox"/> Zahraniční	

Osobní údaje

Příjmení	Křestní jméno		
Datum narození			
Adresa			
Telefon (domácí)	Telefon (pracovní)	Můžeme vás kontaktovat v pracovní době?	<input type="checkbox"/> Ano <input type="checkbox"/> Ne
Mobil	Fax	E-mail	

Doplňující informace

Kdy můžete nastoupit do práce?	
S jakým předstihem musíte informovat svého současného zaměstnavatele?	

Vzdělání/kvalifikace

Prosíme, popište své vzdělání a pracovní kvalifikaci. Postupujte chronologicky.

Kvalifikace a ohodnocení	Data

Reference

Organizace X vyžaduje dvě reference:

1 Vás poslední zaměstnavatel (pokud není možné uvést zaměstnavatele, uveďte se škola).

Můžeme požádat o referenci?	<input type="checkbox"/> Kdykoli	<input type="checkbox"/> Poté, co vám nabídneme zaměstnání
Jméno		
Pozice		
Telefon		Fax
Adresa		
Jedná se o pracovní zkušenost, nebo o akademickou referenci?	<input type="checkbox"/> Pracovní zkušenost	<input type="checkbox"/> Akademická reference

2 Předchozí zaměstnavatel (pokud není možné uvést zaměstnavatele, uveďte se blízká osoba, jež vás dobře zná, ale není s vámi v příbuzenském vztahu).

Můžeme požádat o referenci?	<input type="checkbox"/> Kdykoli	<input type="checkbox"/> Poté, co vám nabídneme zaměstnání
Jméno		
Pozice		
Telefon		Fax
Adresa		
Jedná se o pracovní zkušenost, nebo o akademickou referenci?	<input type="checkbox"/> Pracovní zkušenost	<input type="checkbox"/> Akademická reference

Část 2**Postižení**

Zákon z roku 1995 definuje člověka jako postiženého pokud má fyzické či psychické omezení, které závažně a dlouhodobě negativně ovlivňuje jeho/její schopnost vykonávat každodenní činnosti. Politikou Organizace X je poskytnout příležitost k pohovoru všem uchazečům s postižením, kteří splňují základní požadavky nabízené pracovní pozice.

Máte postižení?	<input type="checkbox"/> Ano <input type="checkbox"/> Ne
Bez ohledu na to, zda máte či nemáte postižení, potřebujete asistenci či zvláštní přístup k tomu, abyste se mohl/a zúčastnit pohovoru a projít příslušnými testy? (Pokud odpovíte „ano“, spojíme se s vámi a zjistíme, jak vám můžeme pomoci.)	<input type="checkbox"/> Ano <input type="checkbox"/> Ne

Doklady doplňující vaši přihlášku

Abyste doplnili svou přihlášku, uveďte v níže uvedených sekcích informace **přesně podle pokynů stanovených v popisu pracovní pozice, který jsme vám zaslali:**

- behaviorální kompetence
- schopnosti, znalosti a zkušenosti
- zvláštní kvalifikace vyžadované pro poptávanou pozici.

Vaše odpověď ke každé kompetenci nesmí přesáhnout 200 slov a musí obsahovat:

- okolnosti (povahy problému či cíle) a výsledky (ne více než jednu až dvě krátké věty)
- behaviorální popis – tedy to, co jste skutečně udělal/a.

Záznamy delší než 200 slov nebudou vzaty v úvahu. Předtím, než vyplníte tento formulář, byste si také měl/a přečíst příložený návod k vyplnění formuláře.

Prosíme, nepřipojujte k přihlášce svůj životopis (nebo jakýkoli jiný dokument), pokud tak není uvedeno v podmínkách výběrového řízení. Žádné přílohy nebudou využity k výběru uchazečů. Takový přístup byl zvolen z toho důvodu, aby bylo ke všem uchazečům přistupováno stejně.

Dovednost	Příklady
<p>Schopnost pracovat strategicky – týká se vůle uspořádat si priority a plánovat a jednat v souladu se strategickými cíli Organizace X. Jde také o schopnost rozpoznat vzorce či propojení mezi komplexními a nejednoznačnými situacemi, mezi kterými není zřejmá souvislost, a využít je k získání závěrů o klíčových faktorech, které ovlivňují priority Organizace X.</p> <p>Úroveň 2 – Propojuje akce se strategií. Rozumí spojení mezi vlastní prací a Strategickými cíli Organizace X. Vyvažuje místní potřeby s dlouhodobými a širšími potřebami Organizace X. Používá vlastní znalosti a zkušenosti z předchozích situací, přizpůsobuje je a uplatňuje na aktuální problémy.</p>	
<p>Budování vztahů a vlivu – týká se vytváření a vedení vztahů s ostatními za účelem přesvědčit, přemluvit a/nebo získat podporu za účelem rozšíření obchodního pole a dosažení výsledků pro Organizaci.</p> <p>Úroveň 3 – Udržuje síť a plánuje jejich vliv. Ujímá se vedoucí role při vedení partnerů, apolupracovníků a institucionálních vztahů za účelem dosažení dopadu aktivit Organizace. Aktivně rozvíjí síť externích i interních vztahů za účelem rozšíření vlivu, podpory obchodních cílů a kontroly pověsti v oblasti obchodních vztahů. Podporuje týmový přístup k managementu vztahů a k ovlivňování. Vědomosti sdílí odpovídajícím způsobem, využívá schopnost politického úsudku při interakci s kolegy a s partnery. Plánuje, jaký dopad bude mít ten který přístup, podniká odvážné, kreativní a neobvyklé kroky k tomu, aby se vyjádřil/a nebo oslovil/a ostatní. Aby získal/a důvěru, přijímá osobní závazky.</p>	
<p>Výsledky – jde o schopnost udržet si energii a odhodlání ke splnění cílů i v okamžicích, kdy stojí proti překážkám, a to při splnění standardů kvality, času a rozmanitosti. Současně dosahuje požadovaných obchodních výsledků.</p> <p>Úroveň 3 – Touží po zlepšení navzdory překážkám. Je odhodlán/a navzdory překážkám. Zvládá obtížné problémy a přijímá osobní odpovědnost za jejich řešení. Hledá cesty, jak zvýšit výkon za účelem zvýšení uspokojení cílových skupin.</p>	
<p>Týmová práce – spočívá ve schopnosti pracovat společně s ostatními, napříč kulturami a organizačními hranicemi, a to za účelem dosažení společných cílů.</p> <p>Úroveň 3 – Buduje tým. Proaktivně sdílí informace a vědomosti s kolegy. Ke konfliktům a problémům v týmu přistupuje pozitivním a otevřeným způsobem. Poskytuje členům týmu jasnou zpětnou vazbu. Porozuměním rozdílným zájmům a zaměřením napomáhá dosažení pozitivních výsledků. Využívá svou emoční inteligenci k tomu, aby porozuměl/a dynamice v týmu a dokázal/a sladit energii v týmu.</p>	

Zaměstnání

Vyplňte informace o svých pracovních zkušenostech za posledních deset let (nebo od ukončení denního studia). Uveďte i případnou dobrovolnickou práci či jiné aktivity mimo pracovní dobu. Vaši přihlášku nijak neoslabí, pokud uvedete období špatného zdravotního stavu či období bez formálního zaměstnání (například období strávené výchovou dětí).

Data (měsíc/rok)		Místo/země	
Zaměstnavatel			
Vykonávaná pozice			

Data (měsíc/rok)		Místo/země	
Zaměstnavatel			
Vykonávaná pozice			

Data (měsíc/rok)		Místo/země	
Zaměstnavatel			
Vykonávaná pozice			

Data (měsíc/rok)		Místo/země	
Zaměstnavatel			
Vykonávaná pozice			

V případě potřeby pokračujte na samostatném listu.

Prohlášení

Prohlašuji, že všechny informace, které jsem poskytl/a v tomto formuláři, jsou dle mého nejlepšího vědomí a svědomí pravdivé a úplné.

Varování: Pokud uvedete informace, jež jsou nepravdivé, či zamlčíte relevantní informace, vystavujete se riziku vyřazení z výběrového procesu, případně čelíte nebezpečí výpovědi (pokud vás přijmeme).

Vaše jméno		Datum	
------------	--	-------	--

Příloha 9 Návod na vyplnění přihlášky

Úvod

Vyplněním přihlášky nám umožníte posoudit ty vaše úspěchy a schopnosti, které jsou relevantní pro pracovní pozici, o níž se ucházíte.

Pečlivě si návod přečtěte. Předtím, než začnete cokoli psát, si pečlivě zformulujte své odpovědi. V přihlášce máte příležitost předvést své schopnosti, znalosti, dovednosti a zkušenosti v relevantních oblastech. Můžete popsat zkušenosti, které jste získal/a na předchozích pracovištích i mimo oficiální zaměstnání. Tyto psané podklady budou doplňkem informací, které nám poskytnete během pohovoru. Vyplnění přihlášky vám také pomůže během přípravy na pohovor.

Jak vyplnit sekci dokládající vaše kompetence

Kompetence jsou součástí kompetenčního rámce Organizace X – identifikují vaše klíčové schopnosti, znalosti, dovednosti, hodnoty a přístupy, které považujeme za kritický předpoklad úspěšného dosahování cílů v daných oblastech.

Měl/a byste využít popisu svých předchozích zkušeností jak z práce, tak z mimopracovních situací k tomu, abyste dokázal/a každou kompetenci a popsal/a, čeho jste v této oblasti dosáhl/a. Ale to, čeho jste dosáhl/a není vše, co bychom chtěli vědět. Chceme také znát schopnosti, znalosti, dovednosti a přístupy, které jste použil/a a které budete moci použít v odlišné situaci v budoucnosti.

Ke každé kompetenci uveďte skutečný příklad, pokud možno z období posledních dvou až tří let. Můžete uvést zkušenosti, které jste získal/a na pracovišti i mimo oficiální zaměstnání. Omezte své odpovědi délkou 200 slov. Záznamy delší než 200 slov nebudou vzaty v úvahu.

V odpovědích by měly být uvedeny:

- okolnosti (povaha problému či cíle)
- výsledky (ne více než jedna až dvě krátké věty)
- behaviorální popis – tedy to, co jste skutečně udělal/a.
- míra vaší osobní zásluhy na dosažení cíle

Okolnosti a důsledky

Popište, co jste udělal/a a čeho jste dosáhl/a. Napište krátké shrnutí o jedné až dvou větech, které bude obsahovat fakta týkající se situace a také to, jak vaše kroky ovlivnily organizaci, projekt, zákazníky atd. Popište také problémy, které situaci doprovázely. Popište význam toho, co jste udělal/a a jak vaše kroky ovlivnily výsledek, včetně popisu toho, o jaký problém šlo. Příklad: *„Měli jsme vyvinout a implementovat nový proces propagace příležitostí lokálního vzdělávání, avšak byli jsme omezeni škrtý v rozpočtu napříč organizací. Díky naší spolupráci s místními úřady se nám podařilo dosáhnout naplnění cílů a nepřekročit rozpočet ani tříměsíční časový rámec.“*

Behaviorální popis (co jste udělal/a)

Toto je nejdůležitější část, jelikož se týká toho, co jste skutečně vykonal/a. Krátce popište klíčové kroky, které jste vykonal/a a které se týkají předmětné kompetence. Nejlepší cestou k nalezení odpovědi je položit si otázku:

Která z věcí, které jsem udělal/a, měla největší vliv na celkový výsledek?

Snažte se zaměřit se pouze na kroky, jež se vztahují ke té či oné konkrétní požadované kompetenci, jelikož popisy několika kroků současně mohou často obsahovat hned několik kompetencí. Příklad: *„Prostřednictvím vedení schůzek a organizování prezentací jsem vybudoval/a vztahy s místními úřady, vytvořil/a síť kontaktů a aktivně jsem loboval/a za získání podpory pro svůj plán.“* Tento popis bude nejspíš představovat důkaz kompetence, která se nazývá „budování vztahů a vlivu.“

Míra osobní zásluhy

Pokuste se specificky popsat situaci, hmatatelné výsledky, kterých bylo dosaženo, a to, jakou roli jste sehrál/a v jejich dosažení. Tento bod je obzvláště důležitý, pokud jste se na dosažení výsledku podílel/a jako člen/ka týmu. Popište, jakou roli jste sehrál/a v týmu, spíše než abyste se zaměřoval/a na popis aktivit týmu. Uveďte, jakou část z práce týmu můžete prohlásit za vlastní.

Nápady a tipy

Před tím, než svou přihlášku uzavřete, je vhodné projít si své pracovní zkušenosti a konzultovat je s kolegy. Své zkušenosti také můžete probrat s přímým nadřízeným nebo s vedoucím týmu. Svou přihlášku také můžete ukázat kolegovi či kolegům a požádat je o poznámky.

Uvědomte si, že ke každé kompetenci zvlášť je vhodné uvést konkrétní příklad. Vyhněte se tomu, abyste jeden dosažený cíl zmiňovali na více místech, a snažte se uvádět příklady z nedávné doby, nejlépe z posledních dvou až tří let. Informace, které nám poskytnete, budou využity během procesu výběru užšího okruhu uchazečů a budou použity při pohovoru. Vezmeme je v potaz i ve finální fázi rozhodování o tom, zda vám nabídneme práci.

Vyplnění přihlášky se věnujte s dostatečným předstihem před uzávěrkou. Doporučujeme vám vyhradit si na přípravu přihlášky a uvedení příkladů kompetencí alespoň jeden den. Prosíme, **nepřipojujte k přihlášce svůj životopis** nebo jakýkoli jiný dokument, pokud tak není výslovně uvedeno v podmínkách výběrového řízení. Takový přístup byl zvolen z toho důvodu, abychom ke všem uchazečům přistupovali stejně.

Příloha 10 Ukázka ze slovníku behaviorálních kompetencí Organizace X – Kompetence Orientace na zákazníka

Orientace na zákazníka

Definice		Proč je orientace na zákazníka důležitá?	
Orientace na zákazníka znamená vůli a schopnost klást důraz na zákazníky a poskytovat jim vysoce kvalitní služby, které splní jejich požadavky.		V tomto případě slovo „zákazník“ znamená jak interní zákazníky (tedy ostatní oddělení Organizace), tak zákazníky externí (tedy cílové skupiny v mnoha zemích světa). Orientace na zákazníka znamená plné porozumění zákaznických potřeb za účelem vývoje a poskytování odpovídajících služeb.	
Úroveň 1 Poskytuje službu	Úroveň 2 Dodává přidanou hodnotu	Úroveň 3 Vnímá skryté potřeby	Úroveň 4 Slouží dlouhodobým potřebám
Udržuje zákazníky informované. Zajišťuje, aby problémy zákazníků byly rychle vyřešeny. Je zákazníkům k dispozici, umí s nimi komunikovat. Rozumí tomu, že každý zákazník je jiný. Poskytuje služby, které se od něj/ní očekávají – nikoli to, co si myslí, že zákazníci požadují.	Během své každodenní práce myslí na zákazníka. Ptá se "v čem je přidaná hodnota pro zákazníka?" Rozhoduje se s ohledem na zákazníka. Je pyšný/á, pokud může zákazníkovi nabídnout vysoce kvalitní službu. Zjišťuje, jak jsou služby poskytovány a nabízí řešení problémů.	Věnuje čas tomu, aby se ptal/a a pochopil/a skutečné, skryté potřeby zákazníků – nikoli pouze ty bezprostředně vyjádřené. Buduje systém sběru zákaznické zpětné vazby. Bez předsudků zaměřuje svou energii na prioritní oblasti a klíčové potřeby zákazníků.	Vždy blízce spolupracuje se zákazníky, rozvíjí svůj náhled jejich potřeb a jedná v jejich dlouhodobém zájmu. Posouvá zákaznické myšlení, pomáhá jim porozumět problematice, která překračuje rámec jejich každodenních zkušeností.
Varovné projevy:		Pozitivní příklady:	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Nejedná se zákazníky s úctou. ■ Není schopen/schopna dokončit úkol. ■ Není schopna rozpoznat různé požadavky různých zákazníků, a poskytuje jim to, co si myslí, že je vhodné (místo toho, co požaduje zákazník). ■ Myslí si, že stejná služba je vhodná pro všechny zákazníky. ■ Nechává si zpětnou vazbu od zákazníků pro sebe, nesdílí poznatky. ■ O zákaznících hovoří přezíravě. ■ Není flexibilní pokud jde o způsob, jakým jedná. ■ Ke všem zákazníkům se chová stejným způsobem. 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Rychle reaguje na zákaznické požadavky. ■ Ke všem zákazníkům přistupuje s úctou ■ Nedělá předčasné závěry o zákaznických potřebách, ale klade zákazníkům otázky, aby jejich potřeby poznal/a. ■ Je iniciativní při vytváření postupů, jak uspokojit potřeby zákazníků. ■ Snaží se vidět věci z pohledu zákazníků – zjišťuje problémy jejich světa, aby mohl/a pochopit jejich starosti. ■ Požaduje od zákazníků zpětnou vazbu, aby je mohl/a uspokojit. Sdílí své poznatky ■ Ví, jak a kdy odmítnout nevhodnou žádost zákazníka. 	

Příloha 11 Návrh otázek pro exit interview

1. Jaký je primární důvod Vašeho odchodu z organizace?
2. Urychlilo něco Vaše rozhodnutí odejít?
3. Co Vás nejvíce bavilo na Vaší práci?
4. Co Vás na Vaší práci bavilo nejméně?
5. Co byste na své práci změnili?
6. Ukázaly se Vaše pracovní úkoly být takovými, jaké jste je čekal?
7. Byl jste dostatečně zaškolen pro výkon své práce?
8. Dostával jste dostatečné množství zpětné vazby ohledně Vašeho výkonu?
9. Jste spokojen se systémem hodnocení tak, jak funguje v naší společnosti?
10. Pomohla Vám naše společnost naplnit Vaše kariérní cíle?
11. Máte pro nás nějaké rady, kterými se máme řídit při hledání Vaší náhrady?
12. Co byste u nás zlepšili, aby se tu pracovalo lépe?
13. Byl jste spokojen s Vaším platem a dalšími bonusy, které jsme Vám nabízeli?
14. Byl jste spokojen s vedením naší společnosti?
15. Co by Váš přímý nadřízený mohl udělat, aby zlepšil svůj způsob vedení?
16. Byly nějaké interní předpisy nebo procesy komplikací pro Vaši práci?
17. Zvážil byste ještě někdy práci pro naši společnost?
18. Co se Vám na naší společnosti líbilo nejvíce?
19. Co se Vám na naší společnosti líbilo nejméně?
20. Co Váš nový zaměstnavatel nabízí navíc?
21. Může tato společnost udělat ještě něco proto, abyste zůstal?
22. Cítil jste se být diskriminován kýmkoliv v naší společnosti, pocítil jste někdy nějaké nepřátelství?
23. Některé další komentáře?

Příloha 12 Pearsonova korelace položek – síla signifikantních korelací

Položka 1	Položka 2	Pearsonova korelace položek	p
Spokojenost s prací pro společnost.	Jistota práce.	0,7819176	0,0000009
Spokojenost s prací pro společnost.	Daří se mi udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.	0,6995932	0,0000343
Spokojenost s jistotou práce.	Spokojenost s naplněním, které práce poskytuje.	0,6970864	0,0000376
Daří se mi udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.	Spokojenost s jistotou práce.	0,6247045	0,0003800
Spokojenost s prací pro společnost.	Spokojenost s celkovou výší odměny.	0,6061526	0,0006288
Spokojenost s prací pro společnost.	Spokojenost s naplněním, které práce poskytuje.	0,5995615	0,0007465
Spokojenost s naplněním, které práce poskytuje.	Spokojenost s celkovou výší odměny.	0,4224171	0,0251361
Spokojenost s naplněním, které práce poskytuje.	Nefinanční ocenění.	0,4222111	0,0252147